

LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN COLOMBIA: UNA MIRADA A SU ESTRUCTURA Y DINÁMICAS



2012

Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una aproximación a su estructura y dinámicas



CON EL APOYO DE:



Contenido

1.	Presentación.....	7
2.	El estudio y su razón de ser.....	9
3.	El estudio y su alcance	11
4.	Los referentes	13
5.	Hallazgos	21
6.	Conclusiones	51
7.	Reflexiones finales	53
8.	Bibliografía.....	56

Presentación

Este documento presenta los resultados del estudio sobre las Fundaciones Empresariales en Colombia: una aproximación a su estructura y dinámicas, el cual explora sobre sus principales características y relaciones con las empresas creadoras y la sociedad en general. Sus hallazgos y conclusiones buscan contribuir a la reflexión y al debate sobre este importante sector de la sociedad para profundizar en nuevos interrogantes y perspectivas de investigación.

El estudio es producto de la voluntad y el trabajo colaborativo de la Fundación Promigas y la Fundación DIS en el marco de sus estrategias de gestión del conocimiento, en este sentido, se trata de una obra colectiva que combina las capacidades institucionales, el conocimiento práctico y la experiencia concreta del tema de estudio, con el interés intelectual por profundizar sobre este fenómeno en Colombia y en el Continente.

El abordaje de esta investigación es de carácter exploratorio-descriptivo y se presenta como una

obra inacabada, abierta a la reflexión crítica, a la complementariedad y al aporte de nuevas ideas, perspectivas y posibilidades de análisis. Con ello, pretendemos crear un ambiente favorable para la generación de nuevos conocimientos útiles al desarrollo del sector y a su oferta de valor en el país.

El estudio contó con la colaboración de un Consejo Asesor, que enriqueció con sus discusiones y aportes tanto el diseño metodológico como las categorías de análisis; igualmente, con el respaldo de la Asociación de las Fundaciones Empresariales de Colombia (AFE), de Gestratégica (Cf: www.gestrategica.org), de la Comunidad de Madrid (España) y de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica de España, SECOT, así como de directores ejecutivos de Fundaciones Empresariales, representantes de las familias y las empresas fundadoras, académicos, y otros expertos conocedores sobre el tema. A todos nuestros agradecimientos por su voz especializada, apoyo permanente y voluntad de participar.

1

El estudio y su razón de ser

Las organizaciones empresariales han incrementado cada vez más su conciencia acerca del rol que pueden jugar en los procesos de cambio social; sin pretender remplazar al Estado, ni asumir el papel que le corresponde a las comunidades y a otras organizaciones sociales, las empresas están realizando apuestas importantes para el logro de sociedades más prósperas en una perspectiva gana-gana. En este contexto, existe un mayor convencimiento de que las empresas no pueden avanzar en entornos sociales problematizados que vayan en detrimento de la equidad social y el desarrollo de las democracias.

En este sentido, cobra importancia la gestión de conocimientos sobre las Fundaciones Empresariales, reconocidas como organizaciones con capacidad de influir, positivamente, en los procesos de transformación social dado el marco de oportunidades derivadas de sus relaciones con las empresas, el gobierno, las comunidades y demás actores del desarrollo.

Las Fundaciones Empresariales se constituyen en un reto para investigadores, estudiosos y expertos de las ciencias sociales y humanas, así como de las ciencias administrativas y otras disciplinas afines, que desean incrementar el capital de aprendizaje en este ámbito desde distintos paradigmas para develar

su naturaleza, competencias sociales y potencial de impactar las causas estructurales generadoras de pobreza y exclusión social.

Antonio Celia, reconocido líder empresarial colombiano, expresa en el prólogo del libro: *Hacia una Gestión Social Crítica y Transformadora. Orientaciones y aprendizajes*, publicado por la Fundación Promigas, que la cabal comprensión de los problemas estructurales que afectan a las comunidades está hoy en la agenda de estudio y trabajo del sector privado empresarial, dado que existe una mayor conciencia sobre la capacidad que tienen de influir, positivamente, en el bienestar de la sociedad. Al respecto es enfático en señalar:

”

“Hoy la praxis social de las organizaciones empresariales se ha vuelto un asunto de conocimientos especializados que se nutre no solo de la ciencia, sino de las mismas realidades que nos rodean; en efecto, el capital intelectual y demás intangibles son el principal activo con el que contamos cuando se trata de ejercer la responsabilidad social.”(Fundación Promigas, 2009).

En su marco de elecciones, las Fundaciones Empresariales promueven el desarrollo de capacidades y oportunidades en los grupos poblacionales con los cuales trabaja, lo que les plantea también la necesidad de profundizar en sus marcos filosóficos y modelos de gestión social para la profesionalización de sus prácticas y su consolidación como actores de auténtica vocación social y defensores del bien común, lo que incrementa la utilidad práctica de los resultados de este estudio.

El saldo de conocimientos producto de esta investigación se convierte, entonces, en un aporte clave para el sector privado

empresarial, las asociaciones, redes, comunidades de práctica; la academia como principal formadora, y la comunidad científica en general; logrando articularse con los propósitos trazados por el Programa Nacional de Ciencias Sociales y Humanas de Colciencias cuando expresa, entre otros, la necesidad de producir un conocimiento pertinente sobre la sociedad en que vivimos con medios y mecanismos que permitan vincular efectiva y eficazmente la investigación social y humana a los procesos de transformación social, involucrando en su quehacer a los tomadores de decisiones a nivel público y privado (Colciencias, 2010).

2

El estudio y su alcance

Esta investigación tiene un carácter exploratorio-descriptivo. Su alcance no pretende aportar explicaciones, deducciones o establecer relaciones de causalidad entre sus principales categorías. Básicamente, se orienta a describir las principales características y relaciones del sector fundacional empresarial como fenómeno de estudio para provocar nuevos retos e interrogantes que permitan abordajes más comprensivos y holísticos hacia el futuro.

Las técnicas utilizadas incluyeron: la revisión documental, las entrevistas a profundidad, encuestas telefónicas, conversatorios y panel con expertos, las cuales se constituyeron en una oportunidad para captar tendencias y perspectivas tanto individuales como colectivas. En ese sentido, los hallazgos y conclusiones se consideran el fruto de diversas voces y miradas que fueron tratadas con las consideraciones éticas del caso.

El universo de investigación se construyó a partir de diversas fuentes: el listado de afiliados de la Asociación de Fundaciones Empresariales (www.afecolombia.org), las clasificaciones de las principales empresas del país realizadas por diarios y revistas de negocios en Colombia (Portafolio, Dinero y Semana), la base de datos elaborada por el estudio de Rojas, C. & Morales, G. (2000) y, adicionalmente, referencias y casos obtenidos por los investigadores.

A partir de estas fuentes, se construyó un listado de 129 Fundaciones Empresariales.

Equipo de investigación. El equipo de la investigación estuvo constituido por un grupo de personas de cada una de las fundaciones aliadas.

Por la Fundación PROMIGAS participaron Lucía Ruíz Martínez, Julio Martín Gallego y Luz Marina Silva Travedo, quien actuó como líder de grupo.

Por la Fundación DIS participaron Guillermo Carvajalino Sánchez, Lillyana Mejía Gutiérrez, María Lucía Trujillo Giraldo, Juan Ricardo Garnica Rodríguez, y Rodrigo Villar Gómez, quien actuó como líder de grupo.

Además, se contó con un Comité Asesor constituido por: Roberto Pizarro y María Carolina Suárez, Presidente de la Junta Directiva y Directora, respectivamente, de la Asociación Colombiana de Fundaciones Empresariales; Margareth Florez, Directora Ejecutiva de RedEAmérica; Pilar Hernández, Directora Ejecutiva de Por América; Felipe Arango de BSD Consulting; Ana Lucía Paz, Directora del Programa Sociología y Profesora Dpto. de Estudios Sociales de la Universidad ICESI de Cali; Roberto Gutiérrez Poveda, Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de Bogotá; Eduardo Wills Herrera, Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de

los Andes de Bogotá; y Mario Vargas Sáenz, Director de la Universidad EAFIT, seccional Llanogrande.

El panel de expertos que comentó los resultados preliminares presentados en el foro estuvo conformado por: Soraya Montoya, Directora de la Fundación Saldarriaga Concha,

Ana Lucía Paz, Directora del Programa Sociología y Profesora del Departamento de Estudios Sociales de la Universidad ICESI de Cali; Fernando Rosseti, Director del Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas – GIFE de Brasil y Mario Roitter, Investigador del Centro de Estudios de Educación y Sociedad, CEES, de Buenos Aires.

Las técnicas aplicadas para cumplir con los objetivos de este estudio incluyeron:

El análisis documental y bibliográfico, la realización de 23 entrevistas en profundidad, entre abril y mayo de 2011, con preguntas abiertas de respuesta libre, en varias ciudades del país, a directores y representantes de un grupo de fundaciones empresariales.

Finalmente, la aplicación de una encuesta telefónica, entre noviembre de 2011 y enero de 2012, a 87 directores de fundaciones y a 45 representantes de las empresas patrocinadoras y miembros de las Juntas Directivas de las mismas fundaciones.

Las 23 entrevistas se analizaron con Etnograph, un software que facilita el análisis cualitativo de entrevistas y encuestas con preguntas abiertas; la base de datos construida con las encuestas telefónicas se analizó con SPSS, un software que permite realizar análisis cuantitativos de las encuestas.

3

Los referentes

LA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE FUNDACIÓN EMPRESARIAL COMO PUNTO DE PARTIDA

Una de las tareas iniciales, al emprender el presente estudio, fue la de definir y caracterizar el fenómeno de las Fundaciones Empresariales. Desde un punto de vista formal existe un tipo de organización que se denomina Fundación Empresarial, pero ¿Qué características tiene?, ¿qué elementos comparte con otras fundaciones?, ¿existen subtipos de este tipo general?, ¿qué relaciones tiene con la empresa que la fundó y con la sociedad o comunidad donde desarrolla sus programas?

Esta sección pretende, precisamente, plantear y discutir la denominación, definición y los aspectos problemáticos de la caracterización de las Fundaciones Empresariales, para terminar elaborando una definición apropiada para los fines de este estudio exploratorio-descriptivo.

Denominación: las Fundaciones Empresariales comparten algunas características específicas propias, que permiten considerarlas un tipo diferenciado con relación a otros tipos de fundaciones como: las fundaciones familiares, públicas, comunitarias, etc. Esto es reconocido no

sólo en nuestro país, sino en otros contextos, según se refleja en la literatura especializada.

En cuanto a la denominación misma hay bastante unidad en torno al nombre de Fundaciones Empresariales o empresarias: así son denominadas en Colombia (Cf.: Asociación de Fundaciones Empresariales), en Argentina (Cf.: Grupo de Fundaciones y Empresas), en México (Cf.: CEMEFI), y en España (Cf.: Asociación Española de Fundaciones). Igual en idioma portugués, específicamente, en Brasil (Cf.: GIFE).

En la literatura anglosajona se suelen denominar Fundaciones Corporativas (Corporate Foundations), aunque también son conocidas en los Estados Unidos como fundaciones patrocinadas por compañías (Company-Sponsored Foundations). Más recientemente, estudios europeos se refieren a ellas como “Corporate Social Responsibility Foundations” (Alberg-Seberich, M., 2010).

En conclusión, son equivalentes los términos de Fundación Empresaria, Fundación Empresarial y Fundación Corporativa. Por unidad y conveniencia, en el marco de este estudio, se utilizará el término Fundación Empresarial.

Definición: la definición más básica y clásica de Fundación es la de “un patrimonio organizado adscrito a un fin de interés general” (Pedreira, J., 1999).

En tal sentido, coincide Díez-Picazo y Gullón Ballesteros (1997) quienes definen la Fundación como una “... persona jurídica que nace cuando se destinan bienes al cumplimiento de un fin de interés público, de un modo permanente y estable”.

Para la legislación colombiana las fundaciones son personas jurídicas, creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (Presidencia de la República, 2011).

En el mismo sentido, las define la legislación española, cuya Ley de Fundaciones las considera como “organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”.

En resumen, desde una perspectiva jurídica, una fundación cuenta con las siguientes características básicas:

- Un patrimonio
- Una organización
- Un fin de utilidad general
- La ausencia de ánimo de lucro

El presente estudio no se ocupa de las fundaciones en general, sino del subconjunto de las Fundaciones Empresariales. Por ello, a la definición anterior se le debe añadir un quinto elemento:

- El hecho fundacional es generado por una organización empresarial con ánimo de lucro o que desarrolla actividades de carácter comercial.

Según lo anterior, una Fundación Empresarial es una persona jurídica, creada por una organización empresarial, con patrimonio propio, sin ánimo de lucro, orientada hacia la atención de necesidades públicas y el bien común.

Los elementos problemáticos de la definición de Fundación Empresarial

En contraste con las fundaciones “tradicionales”, las Fundaciones Empresariales han sido constituidas por una organización privada con fines de lucro. Generalmente, estas organizaciones están regidas por el mismo marco legal de otras fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro (Alberg-Seberich, 2010, p. 2); sin embargo, es importante anotar que “la regulación que rige estas fundaciones es, particularmente, compleja y difiere de país a país” (Pedrini, M. & Minciullo, M., 2010, p. 4).

Más allá de la perspectiva puramente jurídica, las Fundaciones Empresariales tienen otras características organizacionales que son relevantes para la definición del fenómeno:

- Haber sido creadas por una empresa, varias empresas, líderes empresariales o familias empresariales (Smart Company & Charities Aid Foundation (2007); Rojas, C. & Morales, G., 2008).
- Tener independencia estatutaria de la empresa fundadora. Smart Company & Charities Aid Foundation (2007); Pedrini, M. & Minciullo, M., 2010).
- Tener una estructura de gobierno y financiera propia, separada de la empresa fundadora (Roitter, M., 1996).

- Contar con una fuente importante de sus ingresos proveniente de la empresa fundadora (Von Laarhoven, E., 2008).

Es interesante contrastar estos elementos en los que hay, en mayor o menor medida, acuerdo entre los autores estudiados, con lo observado a priori y a partir del conocimiento práctico acumulado, sobre la realidad de las Fundaciones Empresariales en Colombia. Al realizar esta contrastación, aparecen algunos elementos problemáticos o contradictorios con lo observado en la realidad colombiana, que vale la pena considerar para efectos de la definición adoptada en este estudio y para el desarrollo del mismo. Estos elementos son: a) El sujeto que constituye la Fundación Empresarial; b) La existencia de un patrimonio de la Fundación Empresarial; y c) El nivel de autonomía de la Fundación Empresarial y la manera como este cambia a lo largo del tiempo.

El primer elemento problemático tiene que ver con el sujeto que constituye o establece la Fundación Empresarial. Las fuentes consultadas hacen énfasis en que las Fundaciones Empresariales son establecidas por una organización empresarial. Así lo dice, por ejemplo, “A Guide to Corporate Foundations” (Charity Commission, 2010), en la que se precisa que una Fundación Empresarial es una entidad de beneficio público establecida por una compañía comercial. Una característica clave de una fundación corporativa es ser una entidad legal autónoma, establecida por una entidad de negocios. En contraste a la Fundación “tradicional” la Fundación Corporativa no es establecida por un individuo, sino por una organización empresarial con ánimo de lucro.

En el mismo sentido, Westhues, M. & Einwiller, S. (2006) clarifican el concepto de una fundación corporativa diciendo que “las

fundaciones corporativas representan una forma particular de fundación por el hecho de ser establecidas por una entidad corporativa”. Aunque estas fundaciones son creadas por una corporación, son una entidad separada ante la ley.

En el contexto colombiano, en términos generales, este elemento de la definición se cumple, pero se encuentran excepciones significativas. La mayoría de las Fundaciones Empresariales parecen haber sido creadas por empresas, pero existen también Fundaciones Empresariales creadas por empleados de la empresa, por familias de origen empresarial, por grupos de empresas o por grupos de empresarios; aún es reconocido el caso excepcional de una Fundación propietaria de empresas¹. Por ello, y como se verá más adelante, la definición adoptada en el presente estudio entra a considerar esta particularidad.

Un segundo elemento problemático tiene que ver con la existencia de un patrimonio. Aunque la definición jurídica de Fundación enfatiza en la existencia de un patrimonio afectado a un fin, la revisión de la literatura muestra que en el caso de las Fundaciones Empresariales más que un patrimonio establecido por una sola vez, lo usual es que haya un flujo continuado de recursos de los fundadores o patrocinadores de la fundación, para que esta cumpla con sus objetivos.

Esto es así, no sólo en Colombia, sino en otros países; por ejemplo, la Charities Aid Foundation (CAF) considera que las Fundaciones Empresariales son entidades de beneficio público cuya fuente primaria de ingresos deriva, en mayor o menor medida, de una fuente empresarial (Smart Company & Charities Aid Foundation, 2006).

Una característica clave de una fundación corporativa es ser una entidad legal autónoma, establecida por una entidad de negocios.

¹ Asimilable a las llamadas fundaciones industriales en Europa (Thomson, 2006).

Existen casos reconocidos de Fundaciones Empresariales que iniciaron su existencia muy cercanas a la empresa fundadora, para luego ir adquiriendo creciente autonomía con respecto a ellas. Esto suele ocurrir en el caso de fundaciones creadas bajo el fuerte liderazgo de una familia empresarial, propietaria de la empresa, y que luego se aleja de su dirección, por estrategia de negocio, cambios de propiedad o cualquier otra razón

Por su parte, Alberg-Seberich, M. (2010) considera que "...una Fundación Empresarial es una fundación privada que deriva sus fondos para donaciones, primariamente, de las contribuciones de una empresa comercial con ánimo de lucro o de sus empleados".

Parece ser que las Fundaciones Empresariales, a diferencia de otras formas de Fundación, tienden menos a basar su operación en la existencia de un endowment o fondo patrimonial, y más en depender de los aportes periódicos en dinero o en especie de sus empresas fundadoras. Como se verá, este hecho tiene implicaciones para la definición de Fundación y, sobre todo, para el análisis de la información de este estudio.

El tercer elemento problemático tiene que ver, precisamente, con el nivel de autonomía de la organización. Aunque a nivel jurídico la Fundación Empresarial es un ente independiente y autónomo de sus creadores, esta autonomía está limitada en al menos tres sentidos:

Por una parte, su objeto social está limitado o restringido a lo establecido en su estatuto de creación por sus fundadores.

En segundo lugar, su operación está sujeta, en la mayor parte de los casos, a las donaciones, aportes o contribuciones de los fundadores. Esta dependencia de los fondos periódicos para el cumplimiento de su objeto, puede afectar la autonomía de la Fundación Empresarial.

En tercer lugar, la dirección de la Fundación Empresarial, bien sea a nivel ejecutivo (Gerencia) o directivo (Consejo Directivo), es ejercida por funcionarios de la empresa fundadora o por quienes ella designe.

Como dice Fleishman, J. (2007) las Fundaciones Empresariales son establecidas por corporaciones empresariales para "indicar a sus grupos de interés y al público en general su compromiso decidido, de largo plazo y a un alto nivel con la Responsabilidad Social Empresarial".

Posiblemente, por este carácter de autonomía limitada, las Fundaciones Empresariales se han convertido en un vehículo usual para el ejercicio de las prácticas de responsabilidad social, de inversión social y de relacionamiento con la comunidad y la sociedad.

Un elemento complementario y también problemático es que el nivel de autonomía puede cambiar con el tiempo. Existen casos reconocidos de Fundaciones Empresariales que iniciaron su existencia muy cercanas a la empresa fundadora, para luego ir adquiriendo creciente autonomía con respecto a ellas. Esto suele ocurrir en el caso de fundaciones creadas bajo el fuerte liderazgo de una familia empresarial, propietaria de la empresa, y que luego se aleja de su dirección, por estrategia de negocio, cambios de propiedad o cualquier otra razón. Esta situación puede tener elementos problemáticos para la definición adoptada.

Definición adoptada en este estudio:

a partir de la definición ensayada más arriba e incorporando estos tres elementos problemáticos: origen, patrimonio y autonomía, se construyó la definición específica adoptada en el presente estudio exploratorio-descriptivo sobre las fundaciones empresariales en Colombia.



Las Fundaciones Empresariales son organizaciones de beneficio público, sin ánimo de lucro, creadas, orientadas, controladas y financiadas por empresas, grupos de empresas, grupos de empresarios o familias empresariales, separadas formal y legalmente de la empresa fundadora o patrocinadora.

Esta definición considera que las Fundaciones Empresariales son:

- Organizaciones
- De beneficio público
- Sin ánimo de lucro

En lo cual coincide con las definiciones y elementos de las definiciones mencionados arriba, pero se distancia de ellas en el sentido de que:

- Pueden haber sido creadas por una empresa, grupos de empresas, grupos de empresarios, familias de origen familiar o fundaciones dueñas de empresas.
- Están separadas legal y formalmente del fundador, pero en la práctica son orientadas, controladas o financiadas por el fundador.
- La existencia de un patrimonio significativo no es un factor definitorio ni para su existencia, ni para el desarrollo de sus actividades.

Esta definición será determinante para orientar este estudio de exploración y caracterización.

Las relaciones Fundación-Empresa y Fundación-Sociedad como ejes de estudio

Las Fundaciones Empresariales han adquirido un puesto importante en el mundo fundacional de América Latina, y desempeñan un papel destacado en las estrategias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial de las principales empresas del continente. Según algunos autores, este tipo de fundación es la que ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años, en comparación con otras modalidades como: las fundaciones familiares, fundaciones independientes, fundaciones comunitarias, y círculos de donantes. (Sanborn, C.& Portocarrero, F., 2005).

Sin embargo, el conocimiento que se tiene de ellas es precario. No se cuenta con una descripción básica de sus elementos constitutivos, ni una caracterización y análisis de las relaciones que establecen con las empresas que las crean y con las comunidades donde trabajan. Se sabe muy poco sobre los resultados e impacto de sus programas y sobre los dilemas y retos que viven a diario. El propósito de este estudio es contribuir a llenar este vacío de conocimiento.

El crecimiento de las Fundaciones Empresariales parece hacer parte de un fenómeno mayor, el de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La RSE ha pasado de ser una actividad marginal en el mundo empresarial, a ser un componente importante en el mundo de los negocios, y en muchos casos parte esencial de la estrategia corporativa. En este contexto, un buen número de empresas han creado sus fundaciones como parte de su estrategia de RSE o han tratado de alinear fundaciones creadas con anterioridad, usualmente, por

las familias dueñas de las empresas con la estrategia corporativa (Smart Company & Charities Aid Foundation, 2007).

La relación entre la empresa, la fundación y el lugar que ocupa esta última en la estrategia de RSE determina un conjunto importante de las características de las Fundaciones Empresariales.

Por ello, las Fundaciones Empresariales suelen ser identificadas como medios de generación de valor para la empresa: desde el mejoramiento de la imagen y la reputación a la solución de problemas específicos en comunidades locales, pasando por actuar como un sensor de lo que ocurre en la comunidad o instrumentos prácticos para facilitar el manejo de las donaciones.

Las donaciones corporativas identificadas cada vez con mayor frecuencia como Inversión Social Corporativa, y parte de la estrategia de RSE de la empresa, tienden, en muchos casos, a ser canalizadas a través de una fundación. De hecho, esta es una de las principales razones mencionadas para crear una Fundación Empresarial, tanto en Colombia como en otros países.

Esta situación, además, ha cambiado en el tiempo. Fernando Rossetti, director del Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales de Brasil (GIFE), dice:

“En la década del 90 se defendía la idea de que los institutos o fundaciones empresariales deberían estar en una posición más distante de la empresa para no “contaminar” su agenda pública con intereses de orden privado. Hoy eso no es posible, ya que la responsabilidad social y la inversión social impactan, directamente, en la construcción de valor de marca de una empresa, especialmente, en un contexto de hipercompetitividad del mercado global... El repertorio social de las organizaciones

sociales tiende a ser mucho más amplio y profundo que el de las empresas. Tradicionalmente, las empresas hacen negocios, generan productos y servicios, empleos y riqueza. También, tradicionalmente, las organizaciones de la sociedad civil se relacionan con cuestiones sociales, culturales y ambientales. Ahora lo que está sucediendo es que las competencias y habilidades de un sector se tornaron útiles para otro. Las empresas necesitan agregar valores y prácticas socio-ambientales sostenibles y las organizaciones sociales enfrentan nuevos desafíos de impacto en el trabajo de sostenibilidad financiera” (Rossetti, F., 2010).

Por ello, las Fundaciones Empresariales no pueden entenderse por fuera de la relación que establecen con sus empresas promotoras. Existen lazos entre la empresa fundadora y la fundación, que se expresan en diferentes grados, tanto en la cultura organizacional y el diseño de modalidades de acción como en la provisión de fondos para realizarlas, convirtiéndolas en extensiones de las empresas, casi como si fuesen una subsidiaria (Roitter, M., 1996). Esta relación se ve reforzada por disposiciones estatutarias que confieren a la empresa fundadora-patrocinadora el poder o la responsabilidad de nombrar los dirigentes principales de la fundación (Mindlin, S., 2009).

Además, la mayoría de las fundaciones empresariales tienen una relación con la empresa fundadora-patrocinadora que trasciende el aspecto económico, el cual se extiende a temas como el nombre. Con frecuencia la fundación adopta el nombre de la empresa creando un vínculo público entre las dos organizaciones (Smart Company & Charities Aid Foundation, 2007); (Rojas, C. & Morales, G., 2008).

Estas organizaciones son un instrumento por medio del cual las empresas desarrollan sus relaciones con sus grupos de interés,

específicamente, aquellos segmentos sociales blanco de su acción, además de establecer vínculos con la comunidad (Rojas, C. & Morales, G., 2008; Mindlin, S., 2009; Pedrini, M. & Minciullo, M., 2010). De esta manera, las fundaciones sirven como “antenas” o “sensores” de las necesidades y expectativas sociales (Westhues, M. & Einwiller, S., 2006) cumpliendo hoy en día una función de “inteligencia social” de las empresas (Rossetti, F., 2010).

En consecuencia, las Fundaciones Empresariales tienden a ser identificadas por sus grupos de interés y por el público en general, como el instrumento a través del cual los fundadores expresan su preocupación estratégica y de largo plazo por una causa social o por el bienestar de una comunidad (Alberg-Seberich, M., 2010). El aumento en el número de Fundaciones Empresariales parece reflejar esta tendencia y, en la práctica, muchas empresas y líderes empresariales tienden a identificar, total o de una manera parcial sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial como aquellas llevadas a cabo a través de estas fundaciones.

Lo anterior implica que un aspecto fundamental del estudio de las Fundaciones Empresariales es la relación entre la Fundación y la Empresa. Quién crea la Fundación, por qué, cómo y a qué temas orienta su actuar, cómo se financia, cuáles son los retornos esperados, cuál es el grado de alineación entre ambas organizaciones: éstas y otras similares son preguntas naturales en cualquier intento de estudiar las Fundaciones Empresariales. Por ello, el presente estudio considera que la dimensión Fundación – Empresa es un eje analítico particularmente rico para alcanzar una caracterización y comprensión más completa del fenómeno de las Fundaciones Empresariales.

Por otro lado, las Fundaciones Empresariales como organización expresan muy bien el

concepto de “bienes privados para fines públicos”. Por ello, la otra dimensión de análisis que motiva el presente estudio es el de Fundación-Sociedad. El entendimiento de las características y dinámicas de las Fundaciones Empresariales pasa entonces por descifrar esta relación y el conjunto de dispositivos, o modelos de intervención, que despliegan para cumplir con su finalidad social, de beneficio o utilidad pública.

Resulta del máximo interés, en esta dimensión, conocer aspectos tales como la visión de sociedad que quieren construir, la forma de entender el desarrollo y el bienestar social, el papel que en esos procesos de desarrollo juega el mercado, el gobierno y la sociedad civil, las estrategias seleccionadas y los criterios aplicados para lograr la misión propuesta para la fundación, así como los impactos esperados y realmente obtenidos por su accionar.

A priori resulta problemático capturar los aspectos ya mencionados. La literatura al respecto es variada. En algunos casos complaciente con la labor de las Fundaciones Empresariales, y en otros casos, extremadamente, crítica. En algunos casos, los modelos de intervención son acusados de asistencialistas, en otros de irrelevantes, cuando se comparan, por ejemplo, con el gasto público social; en unos casos se consideran como idealistas y antisistema, y en otros como excesivamente pro mercado.

Sin embargo, existen algunos modelos de intervención y experiencias de medición que muestran que la inversión social corporativa, el trabajo de las fundaciones y los programas específicos, tienen efectos importantes en la reducción de la pobreza, el cambio estructural de las condiciones de la pobreza, o transformación de la institucionalidad de una sociedad (Carvajalino, G., 2007; Banerjee, A. & Duflo, E., 2011).

“Las Fundaciones Empresariales tienden a ser identificadas por sus grupos de interés y por el público en general, como el instrumento a través del cual los fundadores expresan su preocupación estratégica y de largo plazo por una causa social o por el bienestar de una comunidad”. (Alberg-Seberich, M., 2010).

A la luz de lo anterior, las Fundaciones Empresariales presentan una particularidad que las distingue de otras organizaciones sin ánimo de lucro: son instituciones que articulan la esfera de los negocios y la esfera de la solidaridad (Rojas, C. & Morales, G., 2008, p. 214). Estas fundaciones encaran una doble misión: una social relacionada con una causa (ambiental, cultural, educativa, etc.) y una institucional relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa.

El presente estudio aparte de ocuparse del origen, evolución y caracterización de las Fundaciones Empresariales, pretende identificar algunos elementos acerca de las dos dimensiones mencionadas: Fundación-Empresa y Fundación-Sociedad. Estas

dimensiones, y la variabilidad de esta relación derivada de la dinámica cambiante de la RSE, son “lentes” que se han utilizado para empezar a entender la particularidad y la dinámica de las Fundaciones Empresariales. Tanto la relación de la empresa con la fundación como el tipo de intervención de la fundación en la sociedad, varían entre fundaciones y son dinámicas en el tiempo. Existen diversos arreglos institucionales entre fundaciones y empresas y distintos modelos de intervención de las fundaciones en sus comunidades. A su vez, estos arreglos institucionales y los modelos de intervención pueden ser variables en el tiempo, estando condicionados en muchos casos por la dinámica que le imprimen a las empresas y sus fundaciones el movimiento cambiante de la Responsabilidad Social Empresarial.

4

Los hallazgos

LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN COLOMBIA, UN FENÓMENO RECIENTE

El estudio identificó, en Colombia, 129 fundaciones empresariales. El grupo mayoritario, 73 fundaciones (56,6%), está constituido por aquellas que llevan el nombre de la empresa fundadora. Este grupo cumple con un criterio básico de la definición, y coincide con lo encontrado de manera generalizada en la literatura, acerca de la identidad característica entre las fundaciones empresariales y su empresa fundadora (Strachwitz, R.&Reimer, S., 2005; Carvajalino, G., 2009; Westhues, M.& Einwiller, S., 2006; Mecking, Ch., 2008; Charity Comission, 2010).

Un segundo grupo es el de fundaciones reputadas como empresariales que no portan el nombre de la

empresa, sino el nombre de un empresario o de una familia de origen empresarial. Se encontraron 19 fundaciones (14,7%) con esta característica.

Un tercer, y último grupo, está constituido por 37 fundaciones (28,7%) que llevan diversos nombres relacionados con el área temática de la fundación, áreas geográficas u otros tipos de nombres.

Estos tres grupos muestran la diversidad y variedad de las Fundaciones Empresariales en Colombia. Además, de ligar el nombre de la empresa con el de la fundación estas organizaciones aparecen como instrumento útil, para canalizar y perpetuar las motivaciones filantrópicas de una familia empresarial, o una forma institucional apropiada para contribuir al desarrollo de una zona geográfica o para fomentar la preocupación por una causa o un fin social, con perspectiva empresarial.

Cuadro No. 1
Número de Fundaciones por denominación y año de creación

Denominación	1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 - 2000	2001 - 2011	Total
Nombre de la Empresa	3	5	10	19	36	73
Nombre de Familia	7	1	2	4	5	19
Otro nombre	3	7	7	13	7	37
Total	13	13	19	36	48	129

Para estas 129 fundaciones se identificó, también, el año de creación (Cuadro No. 1). Como se puede ver, 48 fundaciones fueron creadas en los últimos diez años, y 84 en los últimos 20 años; mientras que sólo hubo 13 creadas antes de 1970.

Parece haber una tendencia a la creación de nuevas Fundaciones Empresariales en los últimos tiempos. Sin embargo, con los datos disponibles no es posible establecerla de manera definitiva, pues no se conoce el número de fundaciones desaparecidas, liquidadas o inactivas para cada uno de los periodos considerados.

Por ejemplo, si se toma como punto de referencia el estudio citado de Rojas, C. & Morales, G.(2000), el cual contiene, con información incompleta y criterios contradictorios, a 94 fundaciones, se tiene que casi un tercio de ellas (33 fundaciones) ya no existen 12 años después. Algunas de las desaparecidas corresponden a empresas que se fusionaron y adquirieron nuevas denominaciones o razones sociales, otras simplemente fueron liquidadas o se encuentran inactivas.

En posteriores investigaciones sería interesante averiguar el flujo temporal de creación y desaparición de fundaciones, por ejemplo, a través del estudio de los registros oficiales en Cámaras de Comercio y Gobernaciones. Por el momento, basta decir,

que la comparación entre esta investigación y el estudio citado muestra una cierta evidencia de la corta duración de algunas de las iniciativas fundacionales impulsadas por el sector empresarial.

De todas formas, al observar con mayor detalle el año de creación de las fundaciones por tipo de denominación, encontramos unas tendencias interesantes (Cuadro No. 2). En primer lugar, para el grupo de las fundaciones denominadas con el mismo nombre de la empresa fundadora se encontró: que el 49,3% fueron creadas en los últimos 10 años (después de 2001), el 26% fueron creadas entre 1991 y 2000, y el 13,7% entre 1981 y 1990, y solo el 10,9% antes de 1980.

Una situación diferente ocurre con las fundaciones con el nombre de un empresario o familia empresarial. Después del 2001 se han creado el 26,3% de las fundaciones con esta característica, entre 1981 y 2001 se crearon el 31,6%, y antes de 1980 el 42,1%.

Con respecto al grupo de las “otras” fundaciones, en la última década se ha creado el 18,9%, entre 1991 y 2000 se crearon el 35,1%, y el 27% antes de 1980.

El patrón de creación de uno y otro tipo de fundación es, sustancialmente, diferente. Parece haber una creciente voluntad, a partir de 1991, por parte de los creadores de las Fundaciones Empresariales, de asignarle

Cuadro No. 2
Porcentaje de Fundaciones por denominación y año de creación

Denominación	1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 - 2000	2001 - 2011	Total
Nombre de la Empresa	4,1	6,8	13,7	26,0	49,3	100
Nombre de Familia	36,8	5,3	10,5	21,1	26,3	100
Otro nombre	8,1	18,9	18,9	35,1	18,9	100
Total	10,1	10,1	14,7	27,9	37,2	100

directamente el nombre de la empresa a la fundación.

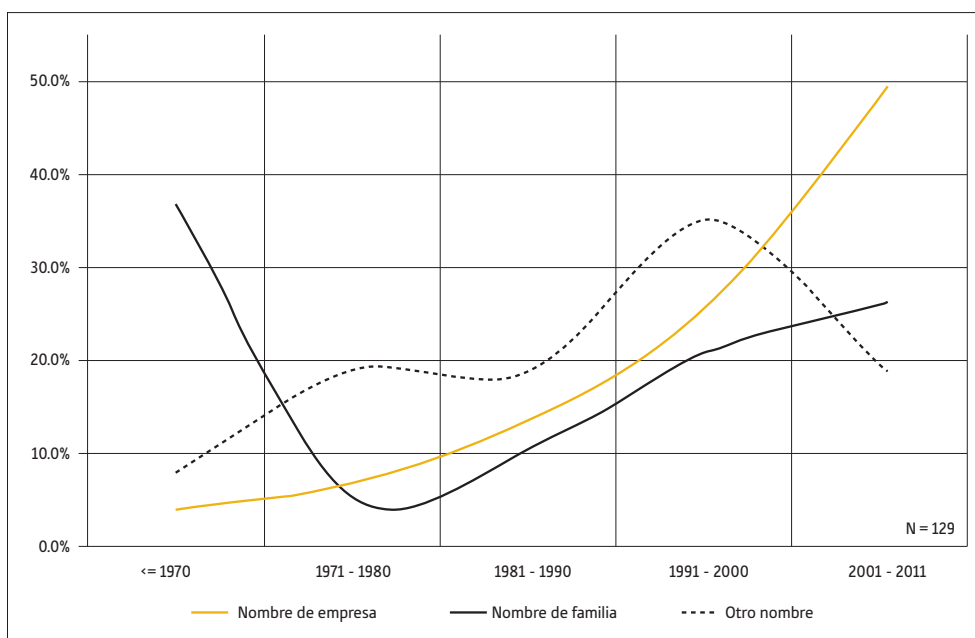
La gráfica 1 permite visualizar las tendencias descritas con respecto al porcentaje de fundaciones creadas en un periodo de tiempo determinado.

Las características básicas de las fundaciones empresariales en Colombia

En esta sección se presenta un primer acercamiento a la caracterización de las Fundaciones Empresariales en Colombia, al menos en tres cuestiones básicas de organización interna: ¿Quién crea las

Gráfica 1

Fundaciones por denominación y porcentajes por período de creación



Estas tendencias y datos preliminares fueron analizados con más detalle con la información recopilada, a través del trabajo de campo realizado entre abril de 2011 y febrero de 2012, consistente en 23 entrevistas a profundidad y 133 encuestas, realizadas a representantes de fundaciones y empresas. En las siguientes secciones se presentan los resultados de estas consultas.

fundaciones empresariales en Colombia y cómo ha evolucionado esto a lo largo del tiempo?; ¿cómo se financian las fundaciones, cómo se asignan los recursos y qué destino tienen estos recursos?; y ¿cómo están estructurados los órganos de dirección de las fundaciones?

La información aquí presentada se basa en los resultados de las encuestas aplicadas a 87 Fundaciones Empresariales y en las 23

entrevistas en profundidad sostenidas con algunas de ellas.

¿Quién crea las fundaciones empresariales en Colombia? En las entrevistas realizadas en la fase inicial del estudio (23 entrevistas en profundidad a gerentes, directores o representantes de fundaciones), se encontró una marcada variabilidad en torno a quién crea las Fundaciones Empresariales en Colombia. Este elemento fue tomado como una de las categorías básicas para la elaboración de la encuesta aplicada al universo de las Fundaciones Empresariales encuestadas.

A las 87 fundaciones encuestadas se les preguntó, independientemente, de cuál era su nombre o su denominación, quién había sido su fundador (quién la había creado). Los resultados de las encuestas permitieron elaborar una tipología de las Fundaciones Empresariales, así: 1) Creadas por una empresa. 2) Creadas por una familia empresarial. 3) Creadas por un grupo de empresas y 4) Creadas por un grupo de empresarios. Los siguientes fueron los resultados:

Las Fundaciones Empresariales en Colombia dicen haber sido creadas, principalmente, por empresas y, sobre todo, más recientemente. De las fundaciones encuestadas, 47 (54%) fueron creadas por una empresa, y el 78,7% de ellas fueron creadas después de 1990.

En segundo lugar, 16 fundaciones (el 18%) dicen haber sido creadas por una familia de origen empresarial. Sin embargo, esto no siempre fue así; los datos muestran que hace algunas décadas las Fundaciones Empresariales eran creadas principal y, directamente, por empresarios y familias de raigambre empresarial. De todas formas, todavía se crea un número importante de este tipo de fundaciones: el 56,3% de las mismas fueron creadas después de 1990.

Adicionalmente, las fundaciones creadas por grupos de empresas y por grupos de empresarios tienden a mantener una representación similar: cada grupo representa un 13% (11 fundaciones) del total. Las fundaciones creadas por grupos de empresarios eran, ligeramente, más populares antes (45,5% antes de 1980), mientras que ahora han adquirido mayor preponderancia las fundaciones creadas por grupos de empresas (72,8% después de 1980).

Aparece una cuarta categoría, representada sólo por dos fundaciones: una creada por empleados y pensionados de una empresa, y otra creada por un sacerdote a comienzos del siglo XX.

Estas tendencias están asociadas a factores diversos: uno de ellos, y tal vez el más fundamental, la creciente institucionalización y burocratización de las organizaciones empresariales, y la pérdida relativa de importancia del empresario individual. El mundo del empresario individual se tiende a hacer menos visible que el mundo corporativo debido a varios factores, entre ellos los cambios en la estructura de propiedad de las empresas.

Parece haber un segundo factor, consistente en los procesos de apertura económica (producidos en Colombia a partir de la década de los años 90) y el ingreso creciente de empresas multinacionales al mercado nacional. Por una parte, estas empresas tienden a introducir las prácticas de sus casas matrices, en las cuales probablemente las prácticas de constituir una fundación es usual; por otra parte, en algunos casos la empresa que ingresa al mercado nacional, ve en la constitución de una fundación una manera de declarar su compromiso social con el país receptor.

Un tercer factor, sobre la cual se profundizará más adelante, tiene que ver con el creciente

Cuadro 3
Tipología de Fundaciones Empresariales

Tipología de fundaciones	Número	Porcentaje
Creadas por Empresa	47	54,0
Creadas por Familia	16	18,4
Creadas por Grupos de Empresas	11	12,6
Creados por Grupos de Empresarios	11	12,6
Otras	2	2,3
Total	87	100

Cuadro No. 4
Creación de Fundaciones, por tipo y período (%)

Creador	-1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 - 2000	2001 - 2011	Total
Empresa	2,1	4,3	14,9	23,4	55,3	100
Familia Empresarial	25,0	18,8	0	31,3	25,0	100
Grupo de Empresas	9,1	18,2	27,3	27,3	18,2	100
Grupo de Empresarios	18,2	27,3	9,1	36,4	9,1	100
Otro	50,0	0	0	0	50,0	100
Total	10,3	11,5	12,6	26,4	39,1	100

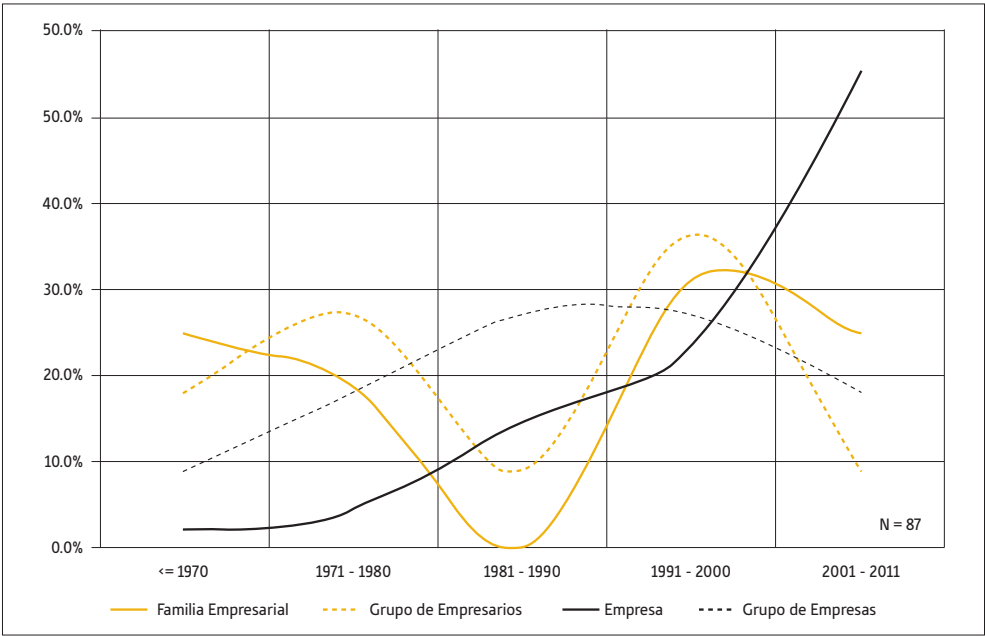
interés y popularidad en los conceptos y prácticas de la RSE. Las empresas tienden a considerar las fundaciones como un instrumento organizacional apropiado para adelantar uno o varios de sus componentes de la estrategia de RSE y para la disminución o gestión de los riesgos, bien sea por razones de reputación o imagen, de capacidad de gestión especializada o como estrategia de captación de información y conocimiento.

Como lo señala Roitter, M. (1996), en una investigación pionera sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina, realizado por el Centro de Estudios de Estado y Sociedad: “desde inicios de la década de 1990, las empresas han iniciado un proceso de extensión del horizonte de sus intereses, trascendiendo sus temáticas e interlocutores habituales, integrando a otros a su órbita de

acción, con el fin de lograr sociedades más prósperas en una perspectiva de gana-gana. Esta ampliación ha estado orientada, por un lado, a la atención de grupos específicos de poblaciones pobres a través de estrategias de RSE, Inversión Social Privada y de filantropía estratégica (...) Por otro lado, las empresas han transformado sus prácticas de gestión y formas productivas, a través de modelos de desarrollo sostenible, que buscan influir en la reputación, la creación de capital competitivo y valor para la empresa”.

Las pendientes de las curvas que constituyen la gráfica 2 adjunta muestran la evolución de las tendencias señaladas. La línea correspondiente a las fundaciones creadas por empresas es, en sí misma, toda una demostración de esta tendencia, frente

Gráfica 2
Fundaciones según creador y período de creación



a la evolución de las otras tipologías de fundaciones.

¿Cómo se financian las Fundaciones Empresariales en Colombia?

Un aspecto de interés para la investigación, además de saber quién crea las fundaciones, es quién y cómo se financian las fundaciones empresariales y, especialmente, el papel que tiene la empresa en su financiación.

El 88,5% de los directores de fundaciones entrevistados dicen recibir recursos anuales de la empresa o empresas fundadoras, y/o de los empresarios y/o familias empresarias que la crearon. Adicionalmente, el 51,7% de las fundaciones dice contar con recursos propios provenientes de un fondo patrimonial, portafolio de inversiones, etc., aportados por la familia empresarial o por la empresa, en general, al momento de constitución de la fundación.

Es más, si se analiza el grupo de fundaciones que dice recibir recursos de la empresa, encontramos que el porcentaje de recursos de la empresa sobre el total del presupuesto es superior al 85%, y que una tercera parte (exactamente el 30,9%) de las fundaciones que reciben recursos de la empresa se financian, exclusivamente, (100%) con recursos de la empresa.

Las Fundaciones Empresariales cuentan con otras fuentes de recursos, distintos a los aportados por las empresas y familias empresariales fundadoras, para sus presupuestos anuales de operación e inversión social. Las fuentes mencionadas fueron: cooperación internacional (20,7% de los casos), entidades gubernamentales del orden nacional, regional o local (18,4%), los empleados de la empresa (11,5%).

Cuadro 5
Fuentes de financiación de las Fundaciones Empresariales

Fuente	Porcentaje
La empresa	78.2%
Familia fundadora	10.3%
Accionista de la empresa diferentes a la familia	4.6%
Los empleados de la empresa	11.5%
Los proveedores	5.7%
La cooperación internacional	20.7%
El Estado o los entes territoriales	18.4%
Personas naturales externas a la familia y/o empresa	8.0%
Otros (recursos propios)	51.7%

Cuadro 6
Porcentaje de financiación por parte de las empresas

Menos de 25%	14.7
25% - 49%	10.3
50% - 74%	17.6
75% - 99%	26.5
100%	30.9

Como conclusión, la financiación directa (aportes anuales para operación o inversión social) o indirecta (aportes para patrimonio, fondos de inversión, regalías, etc.) de las empresas y de las familias empresarias a las fundaciones representa casi el 83,6% de los recursos disponibles para sus presupuestos anuales, mientras que otras fuentes (cooperación internacional, aportes gubernamentales, aportes de empleados y proveedores, etc.) representan sólo el 16,4%. La suma de la participación de la empresa, otra fuente y la familia fundadora en el total de la financiación de las fundaciones es lo que se expresa en la gráfica 3.

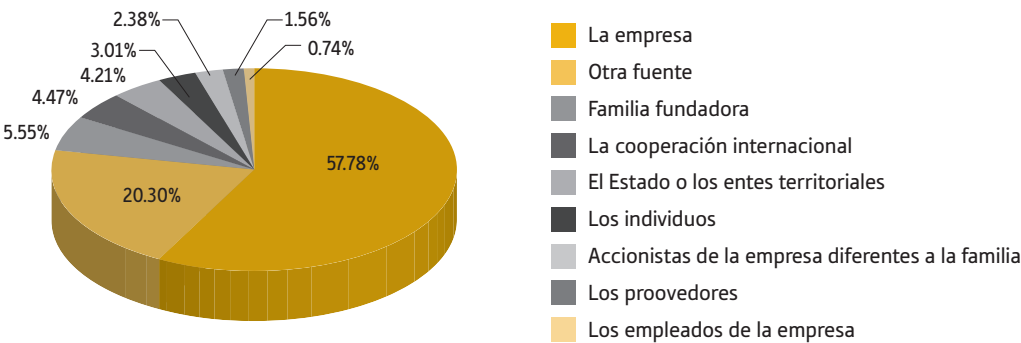
Resulta evidente que la principal fuente de financiación de las Fundaciones Empresariales es la empresa. Esto coincide con lo encontrado en la literatura especializada y con

la experiencia de otros países (Foundation Center, 2010); constituye además una demostración clara de la transferencia efectiva de recursos, por parte de los creadores de las fundaciones a la atención de problemas, temas y asuntos sociales.

Estos datos, además, contradicen la creencia generalizada en algunos medios, según la cual las Fundaciones Empresariales se especializan en captar recursos públicos y de la cooperación internacional, a costa de las posibilidades de las organizaciones no gubernamentales, y que no representan, por lo tanto, una adición neta a los recursos disponibles para el desarrollo social.

Otra perspectiva para el análisis de la financiación de las Fundaciones Empresariales por parte de la empresa, se relaciona con

Gráfica 3
Participación de las fuentes en la financiación total de las Fundaciones Empresariales



el destino de los recursos. El 92,3% de los directores de las fundaciones financiadas por la empresa manifestaron que los recursos recibidos van dirigidos a hacer inversión social, un 73,8% manifestó que van dirigidos a la operación y funcionamiento de la fundación y un 23,1% manifestó que los recursos entregados por la empresa tienen como destino el fondo patrimonial de la fundación.

Tanto la financiación de los programas como los gastos de operación, y los recursos para la constitución de los fondos patrimoniales, provienen de fondos de la empresa. Preocupa, eso sí, la relativa baja mención de fondos destinados a la constitución de fondos patrimoniales: al parecer menos de una cuarta parte de las fundaciones cuenta con aportes empresariales para este fin. La carencia de fondos patrimoniales hace

Cuadro 7
Destino de los recursos de financiamiento provenientes de la empresa

Destino	Porcentaje
Inversión social	92.3%
Operación y funcionamiento	73.8%
Fondo patrimonial	23.1%

Cuadro 8
Tipo de recursos entregados por la empresa a las Fundaciones Empresariales

Tipos de recursos	Porcentaje
Recursos monetarios	94.0%
Recursos en especie	33.4%
Recursos en producto de la empresa	13.3%
Voluntariado	12.1%

vulnerables a las fundaciones a la fluctuación del ciclo económico de las empresas, de tal forma que ven disminuidos los recursos para sus programas, precisamente, en períodos recesivos que es cuando más se exacerbaban los problemas sociales.

En cuanto a la composición de los recursos aportados por las empresas y las familias empresariales a las fundaciones, el primer lugar lo ocupan los recursos monetarios (mencionados en el 94% de los casos); en un segundo puesto están los aportes en especie (33,4% de los casos), representados principalmente en: oficinas, personal para la administración, soporte administrativo, etc.; en un tercer lugar (13,3% de casos) las empresas aportan productos a las fundaciones, los cuales van desde donaciones de material de reciclaje para que la fundación venda, hasta productos de la empresa para

ser donados por la fundación, o tecnología producida por la empresa para que la fundación la utilice en sus programas. En un cuarto lugar (12,1% de los casos), está el aporte en tiempo voluntario de los trabajadores de la empresa.

En términos de las políticas utilizadas en la empresa para transferir los recursos a las fundaciones, se encontró que la principal forma de asignación de recursos por parte de la empresa está en función de un presupuesto anual presentado por la fundación. Esto es así en el 67,7% de las fundaciones encuestadas. La asignación fija de recursos es otra regla utilizada por las empresas (24,6%), seguida por participación de utilidades (23,1%) y donaciones de recursos distintos a los monetarios: productos (18,5%); los activos (15,4%), y derechos o patentes (3,1% de los casos).

Cuadro 9

Política para la definición de aportes por parte de la empresa

Política	Porcentaje
Presupuesto anual	67.7%
Participación sobre las utilidades	23.1%
Asignación fija de recursos	24.6%
Donación de productos	18.5%
Donación de activos	15.4%
Donación de derechos, patentes y royalties	3.1%

Cuadro 10

Formas de asignación de recursos por tipo de fundación (%)

Forma de Asignación	Familia Empresarial	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas
Presupuesto anual	100	50	68.9	50
Participación sobre las utilidades	0	25	26.7	12.5
Asignación fija de recursos	14.3	0	28.9	25
Donación de productos	42.9	0	20	0
Donación de activos	14.3	25	17.8	0
Donación de derechos, patentes, etc.	0	0	4.4	0

Cuadro 11
Formas de asignación de recursos por período de creación (%)

Forma de Asignación	1970	1971 - 1980	1981 -1990	1991 - 2000	2001 - 2011
Presupuesto anual	60.0	57.1	54.5	71.4	75.0
Paricipación sobre las utilidades	40.0	28.6	36.4	14.3	17.9
Asignación fija de recursos	0.0	14.3	45.5	21.4	25.0
Donación de productos	0.0	14.3	27.3	28.6	14.3
Donación de activos	0.0	0.0	18.2	28.6	14.3
Donación de derechos, patentes, etc.	0.0	0.0	9.1	7.1	0.0

Frente a la forma de asignación de recursos por tipo de creador no se presentan grandes diferencias. La principal forma de asignación se realiza en función de un presupuesto presentado. Vale la pena resaltar que las fundaciones creadas por familias empresariales manifestaron, en un 42,9%, que los recursos que reciben de la empresa provienen de donaciones de productos. Para las creadas por grupos de empresas, el 25% de las fundaciones manifestó que recibía recursos de la empresa a través de una asignación fija de recursos.

Frente a la forma de asignación por período de creación se encontró que las fundaciones más antiguas han encontrado maneras más estables de financiación, basadas en formulas de participación sobre las utilidades de la empresa. Estas formulas, que permiten ligar, directamente, la capacidad de funcionamiento a la situación económica de la empresa, es menos utilizada en las fundaciones más recientemente creadas. Por el contrario, las fundaciones más nuevas, creadas después de 1991 tienden a privilegiar el presupuesto o la suma fija anual.

¿Cómo se gobiernan las Fundaciones Empresariales?

Un elemento constitutivo de la definición adoptada en este estudio es que las

Fundaciones Empresariales están separadas legal y formalmente del fundador, pero en la práctica son “orientadas, controladas o financiadas” por él.

En la sección anterior se evidenció que el grueso de la financiación de las Fundaciones Empresariales corre por cuenta de las empresas o familias empresarias fundadoras. En esta sección se indagará acerca de la orientación y control que ejercen, a través de los órganos directivos y de gobierno de las entidades.

En su tesis doctoral, “La gobernanza de las Fundaciones e Institutos Empresariales: Un estudio exploratorio”, Sergio Mindlin analiza los diferentes vínculos que las fundaciones mantienen con la empresa fundadora para entender el tema de la gobernanza de las mismas. Este vínculo se expresa, por ejemplo, en la dependencia de recursos de la fundación hacia la empresa fundadora, como se vio en el apartado anterior. De esta manera, se mantienen vinculadas a la empresa fundadora casi como si fuesen una subsidiaria. Esta condición, generalmente, es reforzada por disposiciones estatutarias que confieren a la empresa fundadora el poder o la responsabilidad de nombrar a los dirigentes principales. Aunque legalmente la definición de la estrategia y la asignación de los recursos en proyectos específicos está en

cabeza de los máximos órganos de dirección de la fundación, en tanto es una institución jurídicamente separada de la empresa, la empresa fundadora conserva un gran poder de influencia sobre esas decisiones, a través de los consejeros de las fundaciones, los cuales son, en muchas ocasiones, empleados o dirigentes de la empresa fundadora; así aseguran que la estrategia de la fundación esté alineada con la de la empresa fundadora y son un importante canal de comunicación entre ambas entidades. (Midlin, S., 2009).

Para analizar este tema de la gobernanza de las fundaciones en su relación con la empresa, el estudio indagó no sólo sobre los representantes de la empresa, sino sobre los miembros externos en la Junta Directiva. Se encontró que en el 60,9% de los casos si hay participación de personas externas a las empresas o a las familias empresariales en los órganos de dirección de las fundaciones. Pero, de estos casos, sólo en el 28% estos miembros externos representan más del 50% del total de los miembros de la Junta o Consejo.

Es un hecho relevante que en dos tercios de las fundaciones haya conocimiento, consejo y criterios externos en las deliberaciones y decisiones de sus órganos de dirección,

pero la realidad es que en $\frac{3}{4}$ partes de las fundaciones la mayoría es ejercida por miembros internos, sean ejecutivos de las empresas, accionistas o miembros de las familias fundadoras.

Este hecho general, sin embargo, tiene matices según el tipo de fundación considerada. Al analizar la participación de los externos por tipo de fundación, encontramos que en las fundaciones creadas por una empresa, la proporción de representantes externos es, considerablemente, menor que en las otras fundaciones. Mientras que el 44,7% de las fundaciones creadas por empresas no tiene representación de externos, este porcentaje se reduce a 31,2% en el caso de las fundaciones creadas por una familia empresarial. En las creadas por grupos de empresarios esa proporción es de 36,4%, al igual que en las creadas por grupos de empresas.

En otras palabras, las fundaciones creadas por una empresa acuden menos a los externos, bien sea porque suponen que tienen los recursos humanos necesarios para orientar y dirigir, debidamente, estas organizaciones o porque buscan la alineación directa de la fundación con la política de la empresa; en

Cuadro 12
Participación de personas externas
en la Junta o Consejo Directivo

	Frecuencia	Porcentaje
SI	53	60.9%
NO	34	39.1%

Cuadro 13
Participación de personas externas de acuerdo al creador de las Fundaciones Empresariales

	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas	Otro
Si	68.8%	63.6%	55.3%	63.6%	100.0%
No	31.2%	36.4%	44.7%	36.4%	0.0%

todo caso, la situación es que la empresa mantiene el control sobre las decisiones estratégicas de la fundación.

Es más, y como se verá más adelante, para un número muy importante de Fundaciones Empresariales hay una dirección más allá de sus órganos de dirección; una suerte de codirección ejercida por las áreas responsables de RSE de la empresa fundadora. Generalmente, una fundación empresarial insertada en un sistema de RSE tiene que responder tanto a la estrategia corporativa de RSE como a las directrices de su órgano de dirección.

De manera un tanto diferente, las fundaciones creadas por las familias empresariales, por grupos de empresarios o de empresas parece que consideran necesario contar con líderes o especialistas externos para las labores de dirección y orientación de sus fundaciones.

En cualquier caso, estas representaciones externas son minoritarias y en la mayoría casi absoluta de los casos considerados, la participación externa parece tener más una función de adquirir conocimiento, legitimidad y representación, que en delegar la dirección u orientación de las fundaciones.

La relación Fundación-Empresa: una relación institucional estratégica

Uno de los ejes de análisis en este estudio es la relación institucional que se establece entre las Fundaciones Empresariales y sus empresas fundadoras. Esta relación es definitoria de la existencia y de la dinámica de las Fundaciones Empresariales.

El binomio Fundación-Empresa es una realidad institucional presente en las prácticas empresariales colombianas; el estudio explora las características de esa realidad y en esta sección se presentan los hallazgos. Se concentra en los beneficios que explican la

creación de las Fundaciones Empresariales, la relación de estas con las estrategias de RSE de las empresas, la dinámica de esa relación y los retornos esperados por las empresas, entre otros aspectos.

Grandes empresas, muchas fundaciones: ¿por qué?

El 35% de las 200 empresas más grandes de Colombia, según facturación, tienen al menos una fundación Empresarial a través de la cual canalizan, total o parcialmente, su inversión social o manejan sus acciones de relacionamiento comunitario.¹ Como se puede ver en el cuadro adjunto, a medida que crece el tamaño de la empresa crece la probabilidad de que tenga una Fundación Empresarial: siete de las 10 empresas más grandes del país tienen fundación.

Las empresas colombianas según facturación	% con fundación
10 más grandes	70
20 más grandes	65
50 más grandes	54
100 más grandes	42
150 más grandes	37
200 más grandes	35

Por otra parte, y según algunos análisis provisionales realizados en el marco del presente estudio, se encontró correlación positiva, entre algunas variables. En particular, se encontró que existe correlación estadística moderada entre la utilidad operacional y las ventas de las 100 empresas más grandes del país y el hecho de que estas empresas cuenten o no con una Fundación para el desarrollo de sus programas de inversión social. Lo que quiere decir que las empresas

¹ Se tomó el listado de las 1.000 empresas más grandes de Colombia, publicada por la Revista Semana-2012.

que cuentan con una fundación asociada tienen una utilidad operacional mayor y mayores ventas. Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes), (2012, 28 de abril).

Adicionalmente, existe una correlación entre la clasificación de empresas en el índice MERCO de Reputación Empresarial y el hecho de que las empresas cuenten o no fundación o sin fundación, directamente, asociada. Lo que quiere decir que las empresas que cuentan con una fundación asociada tienen mayor puntaje en la clasificación de MERCO. (Merco, 2012).

Por supuesto, esto no significa que sólo las empresas con fundación realicen inversión social o cuenten con estrategias específicas de relacionamiento con sus comunidades. Sin embargo, a partir de la revisión de páginas web, notas de prensa, informes anuales, etc., se puede afirmar que las 100 empresas más grandes del país realizan algún tipo de inversión social en sus comunidades cercanas o en la sociedad en general, y que el 42% de ellas cuentan con una fundación como canal para realizarla.

¿Qué razones conducen a un número tan significativo de empresas a preferir la figura institucional de fundación para canalizar o delegar, total o parcialmente, sus recursos de inversión social, sus acciones de relacionamiento comunitario o sus estrategias de responsabilidad social?

El análisis de la literatura, la consulta con expertos, las entrevistas realizadas durante el estudio y algunos de los datos derivados de las encuestas aplicadas, permiten aproximarse a las razones para explicar esta preferencia. En su conjunto, las razones identificadas pueden agruparse en cuatro categorías básicas: tributarias, administrativas, de conocimiento y de gestión social.

Beneficios tributarios: los beneficios fiscales son una de las razones más obvias para la creación de las fundaciones. Esto es mencionado por la opinión pública y por funcionarios públicos, políticos y líderes sociales como la razón principal que conduce a una empresa a constituir una fundación.

Sin embargo, esta razón no resiste un análisis detallado: primero, el beneficio tributario, al menos en Colombia, no es tal que marque una diferencia en la toma de la decisión; esto, además, lo corrobora el análisis internacional y segundo, la evidencia muestra que los empresarios no toman la decisión de crear una fundación solamente a partir de este motivo.

Existen formas alternativas, además, para hacerse con el beneficio tributario, sin la necesidad de crear una fundación. Pero, una vez creada las empresas incluyen los beneficios fiscales derivados, dentro de su planeación financiera y tributaria. (Charity and Taxation: Sweetened charity. (2012, 9 de junio).

Beneficios administrativos: una fundación es un medio que permite a la empresa contar con una institucionalidad externa con la que gestionar sus donaciones, aportes y contribuciones a la comunidad y la sociedad.

”

Algunas de las fundaciones entrevistadas se conciben a sí mismas como un canal puramente administrativo, que descarga a la empresa de la responsabilidad de manejar unos recursos que por su especificidad y características no se pueden acoger fácilmente a las políticas y los procedimientos generales de la empresa.

En algunos casos las fundaciones nacen por esta razón y, posteriormente, evolucionan a cumplir una función muy diferente y más importante.

Beneficios de conocimiento: fue frecuente encontrar en las entrevistas realizadas, que las Fundaciones Empresariales son concebidas como una fuente de información de la comunidad y una manera de transferir conocimiento a la comunidad. De alguna manera, las Fundaciones Empresariales se convierten en antenas y sensores de lo que ocurre en el entorno de la empresa (Westhues, M.& Einwiller, S., 2006), o son la “inteligencia social” con que la empresa entiende y se relaciona con la comunidad (Rossetti, F., 2012).

Beneficios de gestión social: la principal razón mencionada por casi todas las fuentes es que una fundación puede captar y desplegar unas capacidades sociales con las cuales no cuenta la empresa y que puede resultar muy difícil en ella. La necesidad de estar cerca de las comunidades, acompañar proyectos o programas de largo plazo, tratar temas de alta complejidad como los asociados a los problemas sociales, que suelen afrontar las fundaciones son razones esgrimidas para crear este tipo de organización, que puede actuar con lógicas, criterios y procesos diferentes a los de la empresa (Paz, 2012).

Es posible que, a la luz de los beneficios expuestos, las empresas decidan crear fundaciones para canalizar su contribución a la sociedad, por una sumatoria de razones: este tipo de arreglo institucional le permite a cualquier empresa contar con una plataforma para adquirir las habilidades y competencias sociales de las que carece, le proporciona información valiosa sobre el entorno, le permite una cierta especialización, que le descarga de obligaciones a su área administrativa, y además aprovecha un

beneficio tributario que, sin ser excesivo, es útil para su planeación tributaria.

En la combinación de estos beneficios se puede encontrar una explicación del porqué de la cantidad de fundaciones empresariales en los tamaños más grandes de empresa. Más que una razón dominante, lo que existe es un conjunto de beneficios que se complementan y tienen una importancia relativa dependiendo del momento en que se decide crear la empresa y del tamaño de la empresa. Se puede afirmar que los beneficios tienden a ser mayores a medida que el tamaño de la empresa es mayor, lo cual explica la relación directa entre tamaño de la empresa y existencia de una fundación.

Fundaciones Empresariales y estrategias de RSE. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha pasado de verse como una actividad marginal en el mundo empresarial a ser un componente importante de su actividad y, en muchos casos, parte esencial de la estrategia corporativa.

”

La opinión de que la RSE debe estar, plenamente, integrada e incorporada en la estrategia del negocio ha dejado de ser el consejo de unos pocos expertos especializados, para extenderse a las formulaciones estratégicas de muchas corporaciones empresariales.

Las empresas parecen interesadas en rebatir la irónica y corrosiva afirmación de Ambrose Bierce, quien definió a la corporación empresarial como un “instrumento ingenioso

para obtener ganancia personal sin responsabilidad individual” (Bierce, 1935).

Dentro del concepto y las prácticas de la RSE, el papel de las Fundaciones Empresariales ha sido largamente debatido y no parece haber un consenso entre expertos, investigadores, y académicos. Mientras que en algunos contextos, cada vez menores por cierto, se identifica a la RSE con la existencia de una fundación, en otros se afirma que la RSE y las Fundaciones Empresariales no tienen mayor relación: la primera es una componente de la estrategia del negocio, mientras que la segunda expresa sólo la voluntad filantrópica de los dueños o de la administración.

Los datos del comienzo de esta sección parecen mostrar que existe un mayor grado de acuerdo entre los empresarios: un tercio de las 200 empresas más grandes del país tiene Fundación Empresarial. Como se verá más adelante, además, estas fundaciones tienden a estar cada vez más integradas a las estrategias de RSE.

A nivel internacional, la evidencia muestra que un buen número de empresas asignan a sus fundaciones tareas dentro de su estrategia de RSE o han tratado de alinear a las fundaciones creadas previamente por las familias dueñas de las empresas, con la estrategia corporativa. De cierta manera, como nos lo recuerdan Lodge, G. & Wilson, C. (2006) y Rossetti, F. (2012), la fuerte separación de hace unos años entre empresas y fundaciones y entre retornos financieros y retornos sociales está dando paso actualmente a un proceso de convergencia.

En uno de los pocos estudios que hay sobre cómo las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) generan un impacto sobre el papel de las Fundaciones Empresariales, se concluye que aunque puede verificarse que la RSE tiene un impacto en la dinámica de las Fundaciones Empresariales,

este impacto depende de diversos factores. Entre ellos, el propósito inicial con el que se creó la fundación, el interés de cambiar eso e integrar a la fundación a la estrategia de RSE.

De acuerdo con dicho estudio, realizado sobre Fundaciones Empresariales en el Reino Unido, en los casos en que la fundación fue establecida para solamente canalizar donaciones y tanto sus directivas como las de la empresa no pretenden cambiar esa función, el desarrollo de la RSE tiene impactos limitados en las fundaciones. Por el contrario, en los casos que se busca integrar la fundación a la estrategia de RSE, la dinámica y funciones de la fundación pueden variar de manera importante, incluso al punto de convertirse en parte integral y clave de esa estrategia y, por lo tanto, a estar fuertemente asociada a la práctica empresarial. (Smart Company & Charities Aid Foundation (2007).

Una conclusión adicional de este estudio fue mostrar que en los casos de alineación de las Fundaciones Empresariales a la estrategia de RSE no se comprometió la independencia estatutaria de la fundación. En otras palabras, el estudio destaca que no existe una contradicción inherente entre independencia organizacional y estatutaria de la fundación y la alineación de la misma a la estrategia corporativa de RSE.

”

La clave de la alineación está en el establecimiento de metas claras y de un mutuo entendimiento del papel de la fundación y de la empresa para lograr el máximo impacto social. Smart Company & Charities Aid Foundation (2007).

Cuadro 14
Relación entre las Fundaciones y la estrategia de RSE de la empresa

Relación	Porcentaje
La Fundación se encarga de uno o más componentes de la RSE	55.2%
La Fundación lidera la estrategia RSE de la empresa	19.5%
La Fundación NO hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	12.6%
Otra	9.2%
La Fundación se encarga de canalizar el voluntariado de la empresa	3.4%

Cuadro 15
Relación entre las fundaciones y la RSE de la empresa por creador

Relación	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas
La Fundación NO hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	37.5%	27.3%	4.3%	0.0%
La Fundación lidera la estrategia RSE de la empresa	18.8%	18.2%	21.3%	9.1%
La Fundación se encarga de uno o más componentes de la RSE	25.0%	18.2%	70.2%	72.7%
La Fundación se encarga de canalizar el voluntariado de la empresa	6.3%	0.0%	4.3%	0.0%
Otra	12.5%	36.4%	0.0%	18.2%

Ahora bien, el significado específico de la integración de las Fundaciones Empresariales a la estrategia corporativa de RSE puede tener diferentes variantes. En algunos casos, la fundación puede ser la encargada de un componente específico, regularmente, la Inversión Social Privada (ISP); en otros, la encargada del relacionamiento, total o parcial, con el grupo de interés “comunidad”. En otros casos, las Fundaciones Empresariales participan en la gestión de la RSE con otros grupos de interés o van más allá de la canalización de la ISP. Para algunos autores están en posición de ampliar, profundamente, su papel en relación a la empresa y de convertirse en su “inteligencia social”.

Los anteriores planteamientos parecen ser ratificados por los resultados de la

encuesta realizada como parte del presente estudio. Al indagar entre los directores de las fundaciones cuál fue la principal razón para su creación, el 62% menciona el “ser un instrumento de la RSE de la empresa”. Otras razones mencionadas, y muchas veces complementarias, son la de “apoyar a la empresa en sus relaciones con la comunidad” (47%), o “responsabilizarse, totalmente, por las relaciones con la comunidad” (23%).

Además de los motivos para la creación, se indagó sobre las relaciones actuales con la estrategia de RSE. El 55,2% consultados dicen que su respectiva fundación “se encarga de uno o más de componentes de la RSE” y un 19,5% considera que “lidera la estrategia de RSE”. En resumen, tres cuartas partes de las fundaciones consultadas desempeñan un

papel importante en la estrategia de RSE de su empresa fundadora. Sólo el 12,6% dicen que la “Fundación no hace parte de la estrategia de RSE de la empresa”.

Las respuestas varían, por supuesto, de acuerdo con el tipo de fundación. Cuando esta fue creada por una empresa, el 91,5% dice que “lidera la estrategia de RSE” o “se encarga de uno o más de sus componentes”. Sólo el 4,3% de este tipo de fundaciones, dice “no hacer parte de la estrategia de RSE de la empresa”.

Por el contrario, cuando la empresa fue creada por un empresario o una familia de origen empresarial, sólo el 43,8% dice lo mismo. El 37,5% de este tipo de fundación dice no hacer parte de la estrategia de RSE de la empresa. Las fundaciones creadas por grupos de empresas afirman en un 81,8% que lideran o se encargan, parcialmente, de la estrategia de RSE de la empresa, y las creadas por grupos de empresarios sólo lo hacen en un 36,4%.

Cómo evoluciona la relación entre Fundación Empresarial y estrategia de RSE

Un tema importante para la investigación era indagar sobre la dinámica cambiante de las fundaciones en lo relacionado con las estrategias de RSE de las empresas. A partir de esta indagación, se construyó la trayectoria de las fundaciones en relación con la estrategia de RSE.

La investigación mostró que esta relación varía en el tiempo, con una clara tendencia a estrechar los vínculos entre Fundación-Empresa en torno a la RSE. Esto se evidencia en las fundaciones que no fueron creadas en su origen como “instrumento de RSE” (37,5%), y que hoy más de la mitad (57,6%) ya son parte de la estrategia de RSE. De las que no son hoy en día parte de la estrategia de RSE, el 7,1% quiere serlo.

Por el contrario, de aquellas fundaciones que fueron creadas como “instrumentos de

Cuadro 16

Evolución de la relación Fundación – Estrategia de RSE de la empresa (a)

Razón de creación		Relación entre la Fundación y la estrategia de RSE de la empresa		Que la involucren más	
				Si	No
Fundaciones que no fueron creadas como instrumento de RSE	38%	La Fundación NO hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	42.4%	7.1%	92.9%
		La Fundación hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	57.6%	63.2%	36.8%

Evolución de la relación Fundación – Estrategia de RSE de la empresa (b)

Razón de creación		Relación entre la Fundación y la estrategia de RSE de la empresa		Que la involucren más	
				Si	No
Fundaciones creadas como instrumento de RSE	62%	La Fundación NO hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	9.3%	40.0%	60.0%
		La Fundación hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	90.7%	87.8%	12.2%

RSE” (62%), sólo el 9,3% no es parte de la estrategia de RSE. De las que son parte de la estrategia de RSE (96%), el 88% quieren que las involucren más.

Fundación Empresarial y territorio de operación. Otra perspectiva que permite analizar la relación de la fundación con la estrategia de RSE de la empresa es el territorio de intervención y su grado de coincidencia con la zona de influencia de la empresa. La mayor parte de las Fundaciones Empresariales sólo intervienen en las zonas de influencia de sus empresas, ya sea alrededor de los territorios donde están las sedes, plantas u operación de la empresa (42%). Existe un 20% de fundaciones que trabaja tanto alrededor de la sede o de la operación de la empresa como en territorios independientes. O sea que, en el 62% de los casos, las Fundaciones Empresariales trabajan en las zonas de influencia de la empresa. Existe, eso sí, un grupo significativo de fundaciones (38%) que sólo realiza sus actividades en territorios diferentes a los de la sede o área de operación de la empresa.

Resulta significativo, además, que las empresas más antiguas y aquellas creadas por familias empresariales son las que tienden a mostrar una menor tendencia a operar de manera exclusiva en el área de influencia de la empresa. Este hecho es coincidente con una menor cercanía de las Fundaciones Empresariales de origen familiar de la estrategia de RSE de la empresa. Lo mismo pasa con las fundaciones creadas por grupos de empresarios y grupos de empresas, que tienden a centrar su operación en causas sociales más que en territorios.

Fundación Empresarial y estrategia de comunicación

Otra aproximación a la relación entre la Empresa y la Fundación la es la existencia de estrategias de comunicación interna. El estudio encontró que el 78,2% de las fundaciones tienen una estrategia de comunicación con su empresa, orientada a informar de los resultados, actividades y programas realizados. Por el contrario, el 64% de las empresas tienen una estrategia

Cuadro 17

Fundaciones que cuentan con una estrategia de comunicación de la fundación hacia la empresa

	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas	Total
Si	50.0%	63.6%	91.5%	90.9%	74.0%
No	50.0%	36.4%	8.5%	9.1%	26.0%

Cuadro 18

Fundaciones que cuentan con una estrategia de comunicación de la empresa hacia la Fundación

	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas	Total
Si	56.2%	18.2%	76.6%	81.8%	64.4%
No	43.8%	81.8%	23.4%	18.1%	35.6%

de comunicación dirigida hacia su fundación, pero en este caso la prioridad es compartir la estrategia de RSE y alinear a la fundación con las necesidades de la empresa.

Mientras que en el caso de las fundaciones creadas por una empresa, el 91,5% tiene estrategia de comunicación de la fundación a la empresa y el 76,6% de la empresa hacia la fundación, estos porcentajes decaen de manera significativa para las fundaciones familiares: 50% y 56,2% respectivamente.

Estos simples datos sobre la estrategia de comunicación entre la empresa y la fundación

empresarial evidencian la creciente búsqueda de integración entre las fundaciones y las estrategias de RSE. Cada vez más, las fundaciones tienden a cumplir un rol funcional para las empresas, complementario al de su rol social o misional.

Los retornos de las Fundaciones

Empresariales. Las empresas esperan diferentes tipos de retornos resultantes del trabajo de las fundaciones que crean. Esto se plantea de manera explícita en muchos casos y parece responder a una dinámica ya señalada en secciones anteriores del presente estudio: en el panel de expertos realizado para

Cuadro 19
Retornos de la Fundación esperados por la empresa

Retornos esperados	Porcentaje
Ninguno	16.1%
Licencia para operar (Manejo de conflictos y/o riesgos con la comunidad)	31.0%
Desarrollo del entorno	52.9%
Mejoramiento de la cadena de valor	36.8%
Orgullo de los colaboradores	41.4%
Reputación	58.6%
Generación de nuevas oportunidades de negocio	17.2%
Transferencia de conocimiento	47.1%
Otra	17.2%

Cuadro 20
Retornos esperados por la empresa o por el creador de la fundación

Retornos esperados	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas
Ninguno	43.8%	45.5%	2.1%	9.1%
Licencia para operar	25.0%	0.0%	40.4%	36.4%
Desarrollo del entorno	31.3%	18.2%	68.1%	63.6%
Mejoramiento de la cadena de valor	31.3%	18.2%	44.7%	36.4%
Orgullo de los colaboradores	31.3%	27.3%	57.4%	0.0%
Reputación	25.0%	27.3%	80.9%	45.5%
Generación de nuevas oportunidades de negocio	6.3%	0.0%	27.7%	9.1%
Transferencia de conocimiento	31.3%	27.3%	63.8%	27.3%

la presentación preliminar de los resultados del presente estudio se mencionó de manera reiterada por varios de ellos que hace 20 años era impensable plantear el tema de los retornos. Hoy en día, el hablar de retornos y medir los retornos se considera parte del estado del arte (Kramer, M., Pfitzer, M. & Jestin, K. 2006; Porter, M. & Kramer, M., 2011).

Para empezar, de las 87 fundaciones encuestadas, sólo 14 dijeron que las empresas no esperaban ningún retorno de su empresa fundadora. De estas, el 90% eran fundaciones creadas por familias empresariales o grupos de empresarios, y el 63% fueron creadas antes de 1980. Existe pues una tendencia a que las fundaciones más antiguas y de origen familiar no esperen retornos (o esperen menos retornos) de la Fundación hacia la Empresa.

En cuanto al resto de las fundaciones, los encuestados consideran que el principal retorno esperado es Reputación (58,6% de los casos); Mejoramiento del Entorno (52,9), Conocimiento del entorno (47%), y Orgullo de los colaboradores (41,4%); en un segundo plano están: Mejoramiento en la cadena (36,8%), Licencia para operar (31%), y Oportunidades de nuevos negocios (17,2%). Esta clasificación de retornos esperados muestra una secuencia interesante: tienden a predominar las expectativas basadas en retornos intangibles (Reputación y Orgullo de los Colaboradores) y externos (Mejora y conocimiento del entorno), por sobre los retornos internos y tangibles (Mejora de la cadena de valor, licencia para operar y nuevas oportunidades de negocio).

El análisis de los retornos esperados para la empresa por tipo de fundación permite mostrar las variaciones existentes. Mientras un porcentaje alto de las fundaciones creadas por una empresa o por un grupo de empresas dicen esperar un retorno en reputación (80,9% y 45,5% respectivamente), o el desarrollo del

entorno (68,1% y 63,6% respectivamente), esos porcentajes son bastantes menores para las fundaciones creadas por una familia empresarial o por grupos de empresarios. En el primer caso, el de la reputación, el porcentaje de estas últimas fundaciones que espera un retorno es de 25% y 27,3% respectivamente. En el segundo caso, el porcentaje de fundaciones que esperan un desarrollo del entorno de la empresa es de 31,3% y 18,2%.

Parece haber un acuerdo importante en torno al principal retorno: la reputación. Varios autores señalan que las Fundaciones Empresariales contribuyen a incrementar la reputación corporativa al legitimar y promocionar la imagen la empresa como “ciudadano responsable”; de esta manera pretenden construir confianza entre consumidores, empleados e inversionistas, así como entre los activistas, la comunidad y el Estado (Roitter, M., 1996; Van Laarhoven, E., 2008); Pedrini, M. & Minciullo, M., 2010). Sobre el tema María Cristina Rojas y Gustavo Morales comentan que “los consumidores prefieren a las empresas con una imagen amigable y humana. La identificación de una empresa en particular con una causa noble o una actividad altruista, brinda a la empresa un beneficio importante en términos de imagen ante sus consumidores”. (Rojas, C. & Morales, G., 2008). Sin embargo, es importante anotar como lo hace Alberg-Seberich, M. (2010) que las Fundaciones Empresariales no son una herramienta útil de corto plazo cuando se habla de reputación corporativa. Las fundaciones deben ser vistas como un instrumento de refuerzo reputacional a largo plazo y en la medida en que comuniquen, adecuadamente, sus acciones. Los diversos elementos mencionados y tratados en esta sección, como perfil de la relación Fundación-Empresa, pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Perfil de la relación Fundación - Empresa
El 35% de las 200 empresas más grandes del país tienen, al menos, una fundación para canalizar sus iniciativas y programas de inversión social corporativa.
Las empresas esperan una combinación de beneficios al crear una fundación: fiscales, administrativos, de conocimiento y de gestión social. A medida que es mayor el tamaño de la empresa, mayor es la posibilidad de combinar de manera óptima estos beneficios.
Existe una tendencia creciente a integrar o incorporar a las fundaciones empresariales a las estrategias RSE de las empresas.
La intervención en el área de influencia de la empresa es un factor importante para definir el territorio de intervención de la fundación. Sin embargo, cada vez más Fundaciones Empresariales tienden a definir su territorio como todo el territorio nacional.
La estrategia de comunicación de la fundación a la empresa busca informar sobre los logros, beneficios, e impactos de sus intervenciones, mientras que la estrategia de comunicación de la empresa a la fundación busca alinear a la fundación con la estrategia de RSE y las necesidades de la empresa.
El principal retorno esperado por parte de la empresa es reputación; siguen temas como: desarrollo y conocimiento del entorno. Otros retornos secundarios son: mejorar la cadena de valor, licencia para operar y oportunidades de negocio.

La relación Fundación-Sociedad: ¿Cómo cumplen las Fundaciones Empresariales su función social?

Uno de los ejes de análisis fundamentales en este estudio es la manera en que las Fundaciones Empresariales cumplen su misión o, en términos de la definición presentada, su “finalidad social o contribución al bien público”.

Por la naturaleza y alcances del estudio, no se pretende evaluar o valorar las intervenciones de las Fundaciones Empresariales, ni su efectividad, impacto o relevancia. En esta fase, la aproximación fue la de identificar, a partir de la voz de los propios investigados, los temas a los cuales las Fundaciones Empresariales se dedican, las orientaciones fundamentales que las guían y, en esta

medida, la caracterización de las posibles cuestiones que deberían ser relevantes para posteriores estudios centrados en la identificación del impacto, la relevancia o la efectividad de su accionar.

En esta sección se presentan los hallazgos del estudio en términos del por qué y para qué fueron creadas las fundaciones, cuáles son sus áreas de intervención (o líneas de acción), la finalidad y características de esas intervenciones, y las alianzas y relaciones que establecen para el logro de sus propósitos.

¿Por qué se crea una Fundación

Empresarial? Un primer grupo de fundaciones empresariales afirmaron haber nacido a partir de una motivación asociada a los intereses y necesidades de las empresas fundadoras. Esta motivación se expresa en dos funciones:

Cuadro 21
Razones que motivaron la creación de las Fundaciones Empresariales

Razones de creación	Porcentaje de casos
Ser instrumento de RSE de la empresa	62.1%
Apoyar a la empresa en las relaciones con la comunidad	43.8%
Desarrollar un área geográfica	37.9%
Desarrollar un área temática específica	36.8%
Continuar con las actividades filantrópicas de la empresa	33.3%
Responsabilizarse totalmente de las relaciones con la comunidad	24.1%
Continuar con las actividades filantrópicas de la familia	23.0%

Cuadro 22
Razones de creación de las fundaciones por tipo de creador

Razones de creación	Familia	Grupo de Empresarios	Empresa	Grupo de Empresas
Continuar con las actividades filantrópicas de la familia	87.5%	9.1%	10.6%	0.0%
Continuar con las actividades filantrópicas de la empresa	25.0%	27.3%	42.6%	18.2%
Ser instrumento de RSE de la empresa	37.5%	36.4%	80.9%	54.5%
Desarrollar un área geográfica	31.3%	27.3%	42.6%	45.5%
Desarrollar un área temática específica	43.8%	54.5%	36.2%	18.2%
Responsabilizarse totalmente de las relaciones con la comunidad	31.3%	9.1%	25.5%	18.2%
Apoyar a la empresa en las relaciones con la comunidad	25.0%	9.1%	66.0%	54.5%

encargarla, total o parcialmente, del manejo de las relaciones de la empresa con las comunidades (el 57,5% de las fundaciones lo manifestó); o contar con un instrumento para el ejercicio de la responsabilidad social de la empresa (un 62,1% de las fundaciones lo manifestó).

Un segundo grupo de motivaciones, está asociado al desarrollo de una causa (36,8%) o un área geográfica (37,9%). El tercer grupo de motivaciones, está asociado a canalizar y continuar con las iniciativas filantrópicas de

un empresario (un 33,3% de las fundaciones lo manifestó así) o una familia empresarial (23%).

Es natural que estas respuestas estén fuertemente condicionadas por la naturaleza del creador de la Fundación Empresarial. Cuando el creador es una familia empresarial, el 87,5% afirma que la motivación es continuar y canalizar el sentido filantrópico de la familia. Cuando la Fundación fue creada por una empresa el 80,9% manifestó que fue creada para ser instrumento de la empresa; cuando fue creada por un grupo de empresas, un 54,5% manifestó que fue creada como

un instrumento de la empresa y cuando la Fundación fue creada por un grupo de empresarios un 54,5% manifestó que fue creada para contribuir al desarrollo de una causa.

¿Cuáles son las líneas de acción de las Fundaciones Empresariales?

Las fundaciones empresariales, en términos de su elección temática estratégica, concentran sus apuestas en la educación: el 80,5% de las fundaciones actúan en esta área. En el panel de expertos realizado para presentar y discutir los resultados preliminares de este estudio, hubo una coincidencia de los panelistas extranjeros invitados en el sentido de que en sus países el tema de la educación es el que acapara el grueso de la inversión social de las Fundaciones Empresariales (Rossetti, F., 2012; Roitter, M., 2012).

En un segundo bloque se encuentran las líneas de acción de desarrollo comunitario

(64,4%), y desarrollo económico o microempresarial (59,8%).

En un tercer bloque se encuentran líneas de acción orientadas a temas de salud (32,2%), nutrición (33,3%) y discapacidad (16,1%).

En un cuarto bloque están las líneas de Convivencia Ciudadana (37,9%) y Derechos Humanos (36,8%).

En un quinto bloque se encuentran los temas de Medio Ambiente (42,5%) y Movilidad Sostenible (8%).

Los anteriores datos son coincidentes con otros estudios, como las encuestas anuales de RSE que realiza la ANDI en Colombia, o estudios en otros países o regiones (Estudio de la Asociación Española de Fundaciones, Reportes del Foundation Center, etc.).

No se encontró evidencia de asociación directa entre las líneas de acción escogidas por las Fundaciones Empresariales y el

Cuadro 23
Líneas de acción de las fundaciones

Líneas de acción	Porcentaje
Educación	80.5%
Desarrollo comunitario	64.4%
Desarrollo económico o empresarial	59.8%
Protección del Medio Ambiente	42.5%
Integración y Convivencia social	37.9%
Derechos Humanos	36.8%
Arte, cultura y deporte	35.6%
Nutrición y Seguridad Alimentaria	33.3%
Salud	32.2%
Vivienda	25.3%
Otra que no le haya mencionado	21.8%
Discapacidad y adultos mayores	16.1%
Movilidad sostenible	8.0%

negocio principal o la propuesta de valor de la empresa, aunque si existen casos significativos de alineación en este sentido. Las Fundaciones Empresariales no parecen haber ingresado de manera decidida y mayoritaria en estrategias de “blendedvalue” (Emerson, J., 2000) o “sharedvalue” (Porter, M. & Kramer, M., 2011), enfoques y propuestas que han estado en boga en los últimos años. Más bien, optan por intervenir a partir de las necesidades y expectativas de las comunidades relacionadas con las empresas, o a partir de selecciones, más o menos técnicamente sustentadas, de opciones de inversión social.

Una consecuencia de lo anterior es que los beneficios esperados por parte de la empresa están más asociados a valores intangibles (como imagen, reputación y buenas relaciones con grupos de interés estratégicos), que a valores “duros” como retornos monetarios directos sobre la inversión social realizada.

¿Cuál es la finalidad de la intervención?

Además de la temática o líneas de acción, la finalidad de la intervención es otro elemento de caracterización de las Fundaciones Empresariales en relación con las comunidades a las que dirige sus esfuerzos y recursos. De esta forma, se puede contestar no sólo qué hacen las Fundaciones

Empresariales, sino también el para qué de esa intervención.

Se encontró que un alto porcentaje (88,5%) de las Fundaciones Empresariales consultadas consideran que sus programas tienen como principal finalidad la de desarrollar o generar capacidades entre los beneficiarios (personas u organizaciones) con las cuales trabajan o a las cuales van dirigidas sus intervenciones.

Al indagar con mayor detalle sobre el significado o alcance de este concepto de desarrollo de capacidades y los propósitos asociados, se encontraron tres bloques de significado:

En un primer bloque están las fundaciones que conciben la formación de capacidades como una manera privilegiada para asegurar la apropiación y comprensión, por parte de las comunidades, de su papel y responsabilidad frente a su propio desarrollo.

Para un segundo bloque de fundaciones la formación de capacidades tiene que ver con su relevancia para que los procesos sociales sean sostenibles al terminar la intervención y, consecuentemente, permita eliminar la dependencia de los programas de la fundación y de la empresa.

Cuadro 24
Finalidad de intervención de las fundaciones en la comunidad

Finalidad	Porcentaje
Desarrollar capacidades	88.5%
Generar modelos o experiencias piloto con miras a que sea repicable	77.0%
Establecer buenos vínculos con la comunidad	71.3%
Incidir en políticas públicas	51.7%
Atender necesidades básicas a través de la prestación de servicios o la transferencia de bienes	36.8%
Otra	10.3%

Para un tercer bloque de fundaciones la interpretación de formación de capacidades radica en verlas como un medio que permite la participación de las comunidades en las oportunidades de desarrollo que ofrece una empresa en una zona o región específica; por ejemplo, al capacitar personas que puedan emplearse (o servir de proveedores) a la empresa.

Estas diversas interpretaciones y matices acerca del concepto de formación de capacidades permiten ver, bajo el manto de una denominación común, al parecer la existencia de cierta unanimidad sobre la finalidad del trabajo de las fundaciones, una menor homogeneidad de la que a primera vista parece derivarse del dato puramente estadístico.

La finalidad que ocupó la segunda posición fue la de generar modelos o experiencias piloto con miras a hacerlas replicables (mencionada en el 77% de los casos). Esta finalidad, que puede asociarse al concepto de innovación social, parte de la concepción de las Fundaciones Empresariales como organizaciones que tienen una capacidad importante de innovación, gracias a las habilidades de sus equipos, al soporte de la misma empresa y a la posibilidad de dedicar recursos de manera continuada y a mediano plazo a iniciativas de alto impacto: el denominado “dinero paciente” (Carvajalino, G., 2007).

La tercera mención, con una frecuencia del 71,3%, la tiene la finalidad de establecer buenas relaciones con la comunidad. Aparece aquí un papel relevante de la Fundación para la estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa, como se verá con mayor detalle en la siguiente sección.

La cuarta mención, con el 51,7%, la ocupa la finalidad de lograr incidir en políticas públicas. Este es un tema al cual se alude de

manera permanente en los debates sobre el alcance y finalidad de las intervenciones de las Fundaciones Empresariales y ha sido discutido en foros reconocidos en el sector (RedEAmerica, 2011).

Al profundizar en el significado de esta finalidad de incidir en política pública, se encontraron tres tipos principales de estrategias para realizar esa incidencia:

Una forma directa, concebida como la participación de la propia Fundación en la formulación o implementación de las políticas públicas.

Una forma indirecta, a través de la creación, fortalecimiento y apoyo a organizaciones o comunidades, para que sean ellas quienes ejerzan la función de incidencia.

Una forma mixta, que combina el fortalecimiento de organizaciones, la incidencia directa y la apertura y promoción de espacios de generación de conocimiento, debate y articulación de acciones.

Sin embargo, la información cualitativa no permite entender cuál es el significado preciso de incidir en política pública. La información recabada muestra una amplia variedad de concepciones: desde la generación de conocimiento calificado puesto a disposición de decisores o generadores de política, hasta la actuación como operadores de los gobiernos en la implementación de políticas o programas gubernamentales, pasando por el fomento y apoyo a debates públicos y el “cabildeo” ante los legisladores y las autoridades.

De cualquier forma, las Fundaciones Empresariales parecen ser conscientes de su situación privilegiada, en términos de influencia, liderazgo y acceso a los decisores, para ejercer un papel en el diseño, formulación e implementación de políticas

públicas; como lo señala Ana Lucía Paz, “el enorme poder de las empresas se traslada a sus fundaciones, lo que marca no solo su capacidad de acción, sino su empoderamiento en el tema social” (Paz, A., 2012).

Finalmente, la quinta mención (36,8%) sobre la finalidad de la intervención de las fundaciones es la de “atender necesidades básicas a través de la prestación de servicios o la transferencia de bienes”. Esta finalidad, que puede asociarse a una concepción del trabajo fundacional más tradicional y asistencial, lo que muestra es que las organizaciones estudiadas tienden a considerarla como subsidiaria, bien sea porque la ven como de menor impacto, por ser una versión de la inversión social que debe ser asumida por otro tipo de organizaciones, o porque es, en palabras de algunos entrevistados, una responsabilidad del Estado.

Las finalidades que las Fundaciones Empresariales asignan a sus intervenciones es, quizá, uno de los más importantes hallazgos del presente estudio. Las finalidades que las Fundaciones Empresariales consideran que dan sentido a su trabajo son importantes y, a la vez, complejas. La finalidad de formar y fortalecer capacidades en organizaciones y comunidades, innovar socialmente para generar modelos sostenibles y replicables e incidir en la formulación e implementación de políticas públicas, constituyen lo que es considerado fundamental en la mayor parte de las organizaciones sociales. Encontrar que para las Fundaciones Empresariales estas son las finalidades principales de sus intervenciones, implica un reconocimiento de metas y aspiraciones altas, pero también un compromiso del movimiento fundacional ante la sociedad misma. En este campo de posibilidades, el ámbito de acompañamiento cobra vital importancia, pues es la palanca que asegura que los cambios sociales buscados se generen y se consoliden en el tiempo. Respecto a esta temática, la Fundación Promigas sostiene

que el acompañamiento es un diferenciador estratégico en los procesos de cambio con las comunidades, en tanto permite el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas y favorece transformaciones culturales claves para la sostenibilidad de los cambios. Por otro lado, se concibe como un proceso de influencia recíproca donde acompañantes y acompañados crecen y se apoyan mutuamente. (Fundación Promigas, 2009).

Como lo mencionó un distinguido funcionario brasileiro en el Congreso Anual de RedEAmérica celebrado en Sao Paulo en 2012, las Fundaciones Empresariales parecen haber entendido que el papel más noble que pueden cumplir es el de la “innovación social para iluminar nuevos caminos para la sociedad, más que complementar o corregir los déficits de las acciones de las políticas gubernamentales”; según el autor mencionado, para las fundaciones si habría un papel de mejorar la oferta social hacia las comunidades: “fomentar modelos innovadores... alimentar políticas públicas y el arsenal de buenas prácticas” (Tancredi, F., 2012).

Por la naturaleza del estudio sólo se puede inferir que las finalidades buscadas son “aspiraciones” y no resultados efectivos: no se puede, por el momento, hacer ninguna afirmación acerca de si las Fundaciones Empresariales logran, y en qué medida, las finalidades que se proponen. Sin embargo, se abre una oportunidad para posteriores estudios e investigaciones, las cuales deberían orientarse a contestar esta pregunta: ¿En qué medida las Fundaciones Empresariales son efectivas en el logro de las finalidades que las orientan? Más allá de la declaración de intenciones: ¿Logran las Fundaciones Empresariales generar capacidades, desarrollar modelos innovadores e incidir en políticas públicas? Y, antes de saber si lo logran, ¿es claro lo que significa cada uno de estos conceptos, cómo se mide y cómo se asocia con el desarrollo y el mejoramiento de

la calidad de vida de las comunidades y de la sociedad en general?

Ahora bien, además de la importancia de estos temas para orientar una agenda de investigación sobre las Fundaciones Empresariales en Colombia, estas preguntas plantean unas oportunidades de orden práctico y orientadas a la acción: el mundo fundacional requiere trabajar de manera sistemática y organizada para entender y aplicar mejor el significado, alcance y estrategias para lograr las finalidades que se propone y que, por el momento, parecen sólo aspiraciones.

¿Cómo conciben su rol las Fundaciones Empresariales?

Las Fundaciones Empresariales colombianas tienden a ser, principalmente, operadoras. El 70,1% de las fundaciones operan, total o parcialmente, sus propios programas y proyectos, mientras que un 29,9% lo hace así de manera exclusiva.

El número de fundaciones que hace donaciones es menor (52,9%), y sólo un 5,7% dice ser exclusivamente donante. Es más, un 17% de las fundaciones que hacen donaciones dicen no ser donantes puras, sino que realizan labores de acompañamiento a las capacidades de ejecución de los proyectos a los que donan.

Esto difiere, sustancialmente, de la situación de la mayor parte de los países desarrollados,

en los que las Fundaciones Empresariales son principal o exclusivamente donantes (Foundation Center, 2010). La diferencia es menos marcada cuando se compara con otros países de Latinoamérica (Roitter, M., 1996; Sanborn, C. & Portocarrero, F., 2005). Este es un hecho, además, que ha sido señalado y reiterado por investigadores, practicantes y observadores del mundo fundacional en la región.

Los análisis cualitativos realizados permiten identificar algunas razones sobre el porqué de esta situación; en su conjunto, se pueden agrupar en las siguientes argumentaciones:

Un primer bloque tiene que ver con la valoración de las capacidades operativas de la propia empresa y su fundación; en estos casos, la empresa considera que puede transferir sus capacidades ejecutoras, a través de la fundación, al sector social y ese sería, en sí mismo, un valor agregado a los recursos financieros que aporta la empresa.

Un segundo bloque, asociado al anterior, es el de los casos en que no existe una capacidad instalada local que asegure que los programas se podrán ejecutar de manera apropiada y en condiciones mínimas de éxito.

Un tercer bloque hace referencia a la posibilidad de que la ejecución directa sea una oportunidad para asegurar la sostenibilidad financiera de los programas y proyectos, mediante la búsqueda de recursos,

Cuadro 25
Rol de la Fundación frente a los programas y/o proyectos

Rol principal	Porcentaje	Exclusivo
Operador de programas y proyectos	70.1%	29.9%
Donante	52.9%	5.7%
Acompañante en el fortalecimiento de capacidades	54.0%	4.6%

públicos y privados, con la promesa de que serán bien ejecutados.

Un cuarto bloque mencionado es el del riesgo de perder los beneficios reputacionales y de imagen, al delegar la ejecución de los programas en terceros, quienes terminan capitalizando y absorbiendo estos beneficios.

La información recabada no permite cuantificar el peso relativo de estos argumentos, ni cuál de ellos es el factor fundamental y diferenciador a la hora de definir el rol de la fundación con relación a la operación de programas y proyectos.

Podría existir la tentación, a la luz de los argumentos y razones mencionadas, a atribuirle el carácter, predominantemente, operativo de las Fundaciones Empresariales a cuestiones de desconfianza con relación a otros particulares, otras ONG o al Gobierno.

Sin embargo, al indagar sobre la forma en que las Fundaciones Empresariales cumplen o adelantan su rol principal, se encuentra que dos tercios de las fundaciones dicen que actúan a través de alianzas, bien sea con el sector público (81,6%), con otras fundaciones (63,2%), y/o con otras organizaciones (57,5%). Es más, sólo en un 31% de los casos las fundaciones dicen ejecutar sus programas sin apoyo de terceros.

Lo anterior parece indicar que, aunque las Fundaciones Empresariales tienden a ser ejecutores directos de sus propios programas, no tienen problema en trabajar en asocio con terceros, sean públicos o privados, lo cual habla positivamente de las relaciones de confianza y apoyo que establecen con su entorno.

Esto se ratifica con las amplias y variadas relaciones de estas organizaciones con

Cuadro 26
Forma de desarrollo del rol principal de las Fundaciones Empresariales

Desarrollo del rol principal	Porcentaje
A través de alianzas público - privadas	81.6%
A través de alianzas con otras fundaciones	63.2%
A través de alianzas privadas	57.5%
A través de terceros (operadores/contratistas)	42.5%
Solo	31.0%
COmo financiador de programas y proyectos de terceros	26.4%

Cuadro 27
Relación de las Fundaciones con otras organizaciones

Relación	Porcentaje
Gobiernos	90.7%
Fundaciones empresariales	88.4%
Academia	82.6%
ONG	70.9%
Redes, asociaciones y gremios	69.8%
Otra	4.7%

otros actores del desarrollo. El 90,7% de las fundaciones encuestadas manifiestan tener relaciones con los gobiernos. El 88,4% con otras Fundaciones Empresariales, el 82,6% con la academia. Un porcentaje un poco menor (70,9%) tiene relaciones con las ONG y el 69,8% con redes, asociaciones y gremios.

Llama la atención la prioridad que le dan las Fundaciones Empresariales colombianas a la relación con el gobierno sobre la relación con las ONG. En países como Argentina, estas prioridades son contrarias. En ese país, el 45% de las fundaciones y empresas tienen relación con las ONG para sus programas de inversión social, mientras que sólo el 19% lo tiene con el gobierno (Roitter, M. & Camerlo, M., 2008; Roitter, 2012). Esto podría explicarse por el carácter altamente operativo de las fundaciones colombianas, que las hacen, en ocasiones, parecer más ONG que Fundaciones Empresariales propiamente dichas y, en este

sentido, muy útiles para los gobiernos en la ejecución de sus políticas.

Además de la existencia de relaciones, la encuesta indagó por la valoración de esas relaciones. La calificación que hacen las fundaciones sobre la relación con otros actores es en general bastante buena. Sobre una escala de 1 a 5, la calificación en todos los casos está por encima de 4: con otras Fundaciones Empresariales 4,5; con redes, asociaciones y gremios 4,4; con las ONG 4,3; la academia 4,3; y con los gobiernos, la más baja 4,0.

Los diversos elementos mencionados y tratados en esta sección, como el perfil de la relación Fundación-Sociedad, pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Las principales conclusiones en torno al perfil de la relación Fundación-Sociedad encontrado

Perfil de la relación Fundación - Sociedad
La creación de la mayor parte de las fundaciones empresariales tiene una doble finalidad: desarrollar una misión o causa social y cumplir un papel funcional para los intereses y necesidades de la empresa.
La mayor parte de las fundaciones empresariales colombianas concentran sus intervenciones en los campos de la educación, el desarrollo comunitario y el desarrollo microempresarial
No parece existir una alineación entre el campo de acción de las fundaciones empresariales y el negocio principal de la empresa fundadora.
La finalidad de la intervención de las Fundaciones Empresariales gira en torno a tres temas: formar capacidades, generar modelos innovadores e incidir en las políticas públicas.
Las Fundaciones Empresariales son, predominantemente, operadoras; aun aquellas que deciden mantenerse en rol donante, actúan como acompañantes del proceso de ejecución.
Las alianzas y las frecuentes buenas relaciones con otras fundaciones, ONG y gobiernos, parecen ser un rasgo característico de las Fundaciones Empresariales.

en el presente estudio giran en torno a tres planteamientos:

En primer lugar, si se agruparan las motivaciones para crear una Fundación Empresarial a lo largo de un continuo entre dos extremos: en uno de ellos la motivación, puramente, instrumental de servir a los intereses y necesidades de la empresa; y en el otro extremo, el sentido de misión o causa social, se encontraría que la mayor parte de las fundaciones afirmarían estar ubicadas en un punto intermedio. La mayor parte de los entrevistados insistieron en un fuerte compromiso de la empresa y sus directivos con la causa o misión social, pero también manifestaron que la fundación era funcional con respecto a los intereses y necesidades de la empresa. La mayor o menor cercanía a alguno de los polos del continuo dependerá de factores diversos como: la cercanía a la empresa, el momento de creación y las características del hecho fundacional.

En segundo lugar, las Fundaciones Empresariales se plantean un reto a sí mismas de alta trascendencia e impacto. Desde una perspectiva misional, las Fundaciones Empresariales se consideran como un actor social válido y calificado para impulsar procesos de cambio, consideran que tienen el potencial para que sus intervenciones formen

capacidades, innoven e incidan en las políticas públicas, y confían en que sus relaciones y posicionamiento permitan la movilización y la interlocución para que esas transformaciones sean sostenibles y afecten al Estado y a la sociedad en general.

En tercer lugar, las Fundaciones Empresariales enfrentan el gran reto de hacer realidad sus aspiraciones y las expectativas que generan en su entorno. Cumplir a cabalidad con la finalidad de sus intervenciones en la comunidad, la sociedad y, al mismo tiempo, con su papel funcional para las empresas que las patrocinan, es un doble propósito que exige: profesionalismo, compromiso de largo plazo, cercanía con la realidad de la sociedad en que vive, capacidad para traducir al lenguaje empresarial, las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende, y una voluntad decidida para evaluar y comunicar, públicamente, los resultados de su quehacer.

Las anteriores conclusiones sólo podrán materializarse en la medida en que las Fundaciones Empresariales logren trascender roles instrumentales y conviertan la búsqueda del fin superior del desarrollo integral de las comunidades, la sociedad y el país en su principal motivación y fuente de inspiración.

5

Conclusiones

La investigación realizada, por su naturaleza exploratoria-descriptiva, posibilita interpretaciones y análisis alternativos a partir de los datos obtenidos, así como agenciar nuevos proyectos de investigación que permitan profundizar y ampliar sobre el fenómeno de estudio y sobre estas conclusiones iniciales, las cuales se derivan de la discusión de sus principales características, las categorías de análisis y las reflexiones aportadas por todos aquellos que rodearon este estudio con sus saberes y vivencias en el sector. A continuación se presentan las principales conclusiones.

Respecto a sus características

- Las Fundaciones Empresariales son un fenómeno creciente y relativamente reciente, que parece mostrar una concepción cambiante de la función de la empresa en la sociedad y del papel que en el desempeño de esa función puede jugar una fundación.
- Dentro del estudio se identificaron cuatro subcategorías de Fundaciones Empresariales: aquellas creadas por una empresa, que constituyen la mayoría del universo analizado, las creadas por una familia de origen empresarial, más frecuentes entre las fundaciones con más de 20 años de existencia,

las creadas por grupos de empresas y las establecidas por grupos de empresarios.

- En general, los datos permiten afirmar que la mayor parte de las Fundaciones Empresariales, además de creadas, son financiadas y dirigidas por las empresas fundadoras. Este tipo de Fundación Empresarial se puede caracterizar como de “autonomía limitada”, mientras que los otros tipos de fundaciones tienden a ser más autónomos de las empresas fundadoras, tanto en términos de financiación como de dirección.

Respecto a las relaciones Fundación-Empresa

- Las Fundaciones Empresariales manifiestan un fuerte compromiso de la empresa y sus directivos con la causa o misión social que acometen, y al mismo tiempo se consideran funcionales con respecto a los intereses y necesidades de la empresa.
- Aunque muchas fundaciones pueden haber nacido como un instrumento práctico para canalizar recursos, atender demandas puntuales y obtener algunos beneficios tributarios, la situación ha cambiado sustancialmente. Cada vez más, y debido a los enfoques, prácticas y logros de muchas Fundaciones Empresariales, y en respuesta

a las demandas de sus grupos de interés, las empresas reconocen y tienden a integrar a las Fundaciones Empresariales a sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

- Por su parte, las empresas esperan retornos crecientes de sus fundaciones; el principal de ellos, reputación. El segundo, desarrollo y conocimiento sobre el entorno en que se desenvuelven. Ambos temas son claves para la estrategia competitiva y para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Respecto a las relaciones Fundación-Sociedad

- Las Fundaciones Empresariales parecen estar en un proceso de especialización y focalización de sus acciones. En

términos temáticos es evidente el interés en: la educación, el desarrollo comunitario y los programas de desarrollo económico. Al afrontar estos temas, lo hacen desde una perspectiva mayoritariamente colaborativa, en alianza con otras fundaciones, ONG y entidades públicas.

- Desde una perspectiva misional, las Fundaciones Empresariales se consideran un actor válido y calificado para impulsar procesos de cambio social, pues tienen el potencial para que sus intervenciones formen capacidades, innoven e incidan en las políticas públicas, y confían en que sus relaciones y posicionamiento permitan la movilización y la interlocución para que esas transformaciones sean sostenibles y afecten al Estado y la sociedad en general.

6

Reflexiones finales

Los resultados de este estudio, los diálogos sostenidos con diversos actores, las contribuciones provenientes de expertos y algunas lecturas realizadas al contexto del sector, ayudaron a esbozar las siguientes reflexiones y a visionar algunas rutas para las indagaciones futuras:

- En el marco de relaciones Fundación-Empresa, se hace necesario afianzar procesos de sensibilización y de formación en lo social con los directivos y áreas claves de la organización, en la búsqueda de posturas y lenguajes comunes en torno al tipo de cambios que se pretenden en la sociedad, la razón de ser de estos cambios, la lógica con que operan los temas sociales, el sentido de su relacionamiento con el Estado, las comunidades y demás actores sociales. Las fundaciones están inmersas en un sector que privilegia la solidaridad y el bien común, por lo que lograr la coherencia de este discurso con el accionar en las empresas es un propósito permanente, aun cuando éstas lo tengan explícito en sus declaraciones, prácticas y sistemas de RSE.
- Una gestión de conocimientos útiles al sector fundacional, mediada por la reflexión colectiva, debe considerar la identificación de los activos de conocimientos y experiencias que poseen las fundaciones empresariales en lo social, por cuanto sus saberes y prácticas, aciertos y desaciertos son el mejor pretexto para el aprendizaje colaborativo, la retroalimentación y, en general, para direccionar esfuerzos y voluntades hacia un mismo propósito. En esta gestión, los encuentros, las comunidades de práctica, la sistematización de experiencias, el fomento y la participación en redes temáticas y espacios que nos congreguen como gremio y/o sector resultan altamente eficaces.
- Las Fundaciones Empresariales enfrentan el gran reto de hacer realidad sus aspiraciones y las expectativas que generan en su entorno. Cumplir a cabalidad con la finalidad de sus intervenciones en la comunidad y en la sociedad y, al mismo tiempo con su papel funcional para las empresas que las patrocinan, es un doble propósito que exige profesionalismo, compromiso de largo plazo, cercanía con la realidad de la sociedad en que vive, capacidad para traducir al lenguaje empresarial las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende, y una voluntad decidida para evaluar y comunicar, públicamente, los resultados de su quehacer.

- Para que las empresas puedan aprovechar, plenamente, los retornos provenientes de las fundaciones, deben trascender e ir más allá de las demandas a corto plazo. Deben entender que el desarrollo de la sociedad es la mejor inversión para proteger los intereses del negocio, pero que esa inversión requiere esfuerzos continuados, comprometidos, sostenidos y de largo plazo.
- Un aspecto, particularmente, problemático de la relación Fundación-Empresa tiene que ver con las estrategias de sostenibilidad financiera de aquellas, y la forma en que pueden afectar su capacidad y forma de cumplir con su misión social. Las fundaciones buscan a menudo captar recursos públicos o de la cooperación internacional para sus programas. La pregunta aquí es si esta búsqueda de recursos sirve, simplemente, para remplazar los aportes de inversión social corporativa de las empresas, en cuyo caso no hay una ganancia neta en los recursos dedicados al desarrollo o, por el contrario, sirven para apalancar y complementar los recursos aportados por la empresa, en cuyo caso habría una clara ganancia y beneficio colectivo que justificaría esta práctica. La forma en que se responda a este cuestionamiento es clave en términos de legitimar públicamente esta práctica.
- En un mundo cada vez más globalizado y fluido, las estructuras de propiedad de las empresas tienden a cambiar con rapidez. Los nuevos propietarios de empresas llegan en ocasiones con diferentes enfoques y prácticas de responsabilidad social y, en esa medida, las Fundaciones Empresariales pueden estar sometidas a las mismas tensiones y transformaciones de las empresas fundadoras. Es de prever que esta situación será cada vez más frecuente y en consecuencia el fenómeno fundacional será más cambiante, dinámico, posiblemente más innovador, y también más incierto.
- Un riesgo creciente de esta cercana y funcional relación entre Fundación y Empresa es el de traspasar la línea legítima de la generación de valor compartido para la sociedad y para la empresa, y terminar convirtiendo a la fundación en un instrumento exclusivo de mercadeo y propaganda para la empresa. En este caso, la regla de oro debería ser la efectividad demostrable y demostrada del impacto social generado por la fundación.
- La relación entre las Fundaciones Empresariales y las ONG es fundamental e imprescindible. Se requieren y dependen mutuamente de sus recursos, fortalezas, conocimientos y capacidades. Los datos de este estudio muestran una tendencia marcada de las Fundaciones Empresariales a trabajar y aliarse con las ONG. Se debe validar e investigar, sin embargo, si las fundaciones se convierten en competidores de las ONG por recursos, y si sus relaciones son de aliados genuinos o están marcadas por una relación desigual de inferioridad y dependencia.

Interrogantes, rutas e indagaciones futuras

- Dado el carácter exploratorio-descriptivo del estudio, sobre un fenómeno poco estudiado en Colombia, resulta de alto interés, congregar voces y voluntades que contribuyan a crear un ambiente favorable para consolidar un nicho de conocimientos sobre el ser y hacer del sector fundacional empresarial, lo que exige establecer puentes y demás mecanismos de cooperación con la academia, centros de investigación, redes, asociaciones, expertos y todos aquellos actores interesados en la temática.
- Avanzar en estos procesos de aprendizaje, en aras de potenciar las transformaciones sociales que buscan las Fundaciones Empresariales, requiere fortalecer un trabajo colaborativo (entre pares) soportado en la confianza mutua, donde los egos institucionales no limiten las posibilidades de crecimiento del sector y las opciones e iniciativas con las comunidades.
- La agenda de investigación derivada de las conclusiones del estudio es clara en, al menos, los siguientes aspectos: en primer lugar, es necesario dimensionar el fenómeno de las Fundaciones Empresariales con datos cuantitativos confiables, que arrojen luz sobre el tamaño de su aporte a la sociedad, la participación de esta inversión social dentro del gasto social del país y la inversión social de las empresas. En segundo lugar, se deben evaluar de una manera más decidida, sistemática y confiable, los resultados y los impactos de sus programas e

intervenciones, para saber si se está respondiendo a las expectativas de: las empresas, las comunidades, los gobiernos y la sociedad en general. En tercer lugar, habrá que hacer un esfuerzo por conocer lo que piensan los grupos de interés sobre la misión, enfoque e impactos de las Fundaciones Empresariales; qué consideran las comunidades, los aliados, las autoridades acerca de estas organizaciones y su contribución al bien público, y así poder determinar si están a la altura de los retos de nuestra sociedad.

- En últimas, las Fundaciones Empresariales requieren avanzar en diálogos y reflexiones como comunidad y como gremio, que contribuyan a fortalecer sus capacidades institucionales para promover el bien común. En este contexto, preguntas sobre, cómo están sus procesos de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento, la profesionalización de su praxis, la coherencia de su filosofía de trabajo con sus actuaciones; cómo se perciben a sí mismas, cómo perciben a sus pares; cómo se ven como sector; cómo están sus abordajes sociales; hasta dónde su rol y complementariedad con el Estado y los gobiernos, cuándo sí y cuándo no, cuál es el verdadero valor que agregan a la sociedad, entre otras, se presentan como provocaciones para poner en común un discurso y una acción consistente como señal de identidad para el sector.

Bibliografía

- Alberg-Seberich, M. (2010). Corporate Foundations. Substantive Entry. *International Encyclopedia of Civil Society*. Berlin: Active Philanthropy gGmbH.
- Banerjee, A. & Duflo, E. (2011). *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. United States: Public Affairs.
- Bierce, A. (1935) *The Devil's Dictionary*. Albert and Charles Boni.
- Carvajalino, G. (2007). *Inversión Social Privada en América Latina: Retos y Desafíos*. Ensayo presentado en la Jornada sobre Inversión Social Privada de la Fundación Minetti, Bogotá. Disponible en: http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=28&id_cl=1
- Carvajalino, G. (2009). *Benchmarking fundaciones*. Presentación. Manuscrito no publicado. Bogotá. Fundación DIS.
- Charity and Taxation: Sweetened charity. (2012, 9 de junio). *The Economist*. Disponible en: <http://www.economist.com/node/21556570>
- Charity Comission (2010). *A Guide to Corporate Foundations*. UK: Autor.
- Colciencias (2010). *Ciencias, Tecnologías e Innovación de las áreas Sociales y Humanas*. Autor. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/ciencias-tecnolog-e-innovaci-n-de-las-reas-sociales-y-humanas
- Díez-Picazo, L. & Gullón, A. (1997). *Sistema de Derecho Civil*. Madrid: Tecnos.
- Emerson, J. (2000). The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition. Working Paper. Harvard Business School. Disponible en: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-nature-of-returns.pdf>
- Foundation Center. (2010). *Philanthropy Annual: Review 2009*. Nueva York: Autor.
- Fleishman, J. (2007). *The foundation. A great american secret: how private wealth is changing the world*. United States: Public Affairs Books.
- Fundación Promigas (2009). *Hacia una gestión social crítica y transformadora. Orientaciones y aprendizajes*. Barranquilla: Autor.
- Kramer, M., Pfitzer, M. & Jestin, K. (2006). *Uncommon Partners. The power of foundation and corporate collaboration*. USA: John F Kennedy School of Government and Harvard University. Disponible en: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_21_kramer_etal.pdf
- Las 100 empresas más grandes de Colombia (...y las 900 siguientes). (2012, 28 de abril). Revista Semana. Disponible en: <http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes-2012/176389-3.aspx>
- Lodge, G. & Wilson, C. (2006). *A Corporate Solution to Global Poverty. How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*. USA: Princeton University Press.

- Meckin, Ch. (2008). *Corporate giving*. In H. Backhaus-Maul, Ch. Biederman, St. Nahrlich & J. Polterauer (Eds.), *Corporate citizenship in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Merco (2012). *Resultados Merco Empresas Colombia 2011*. (4ª edición). Presentación disponible en: <http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/158>
- Mindlin, S. (2009). *A Governança De Fundações E Institutos Empresariais: Um Estudo Exploratório*. Tesis doctoral. Programa de posgrado de la Universidad de São Paulo. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad. Departamento de Administración. São Paulo. Brasil. Disponible en: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29052009-120629/pt-br.php>
- Paz, A. (2012). *Intervención en el Foro Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico*. Bogotá: Fundación DIS.
- Pedreira, J. (1999). *Las actividades empresariales de las fundaciones y su tributación*. Valladolid: Lex Nova.
- Pedrini, M. & Minciullo, M. (2010). *Evaluating Corporate Reputational Interest In Corporate Foundations*. Facoltà Di Economia E Alma Graduate School. Alma Mater Studiorum Università Di Bologna. Disponible en: <http://www.almaweb.unibo.it/all/doc/upl/s1/pdf/WOAPAPERSITO/3/3.7.%20Pedrini%20Minciullo.pdf>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy & Society, the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*. USA: FSG Social Impact Advisors, 78-93. Disponible en: <ftp://58.254.93.201/%D1%A7%D0%A3%B5%A5%CE%BB%B9%AB%BF%AA%D7%CA%D4%B4/%B9%AB%B9%B2%B9%DC%C0%ED%D1%A7%D4%BA/zz/%D0%D0%D5%FE%B9%DC%C0%ED%D1%A7%D1%A7%CF%B0%CA%D6%B2%E1/Strategy-Society.pdf>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*. Disponible en: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Presidencia de la República. (2011). Decreto 3130 de 1968. Constitución de una fundación Artículo 5º. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51088540/CONSTITUCION-DE-UNA-FUNDACION>
- RedEAmérica. (2011). *IV Foro Internacional RedEAmérica: 10 años en red por el desarrollo. Encuentro Anual*. Sao Paulo: Campinas.
- Roitter, M. Camerlo, M. (2008). *La acción social empresarial en un contexto de crisis: reflexiones el caso argentino*. En *Filantropía y Cambio Social en América Latina*. Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (Ed) Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies of Harvard University, 265-292.
- Roitter, M. (2012). *Intervención en el Foro Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico*. Bogotá: Fundación DIS.
- Roitter, M. (1996). *La Razón Social De Las Empresas: Una investigación sobre los vínculos entre la empresa y sociedad en Argentina*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Fundación InterAmericana- IAF.
- Rojas, C. & Morales, G. (2000). *Filantropía y Cambio Social: El caso de las fundaciones empresariales en Colombia*. Ford Foundation, Corporación Centro Regional de Población.
- Rojas, C. & Morales, G. (2008). *Contribuciones Privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia*. En *Filantropía y Cambio Social en América Latina*. Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (Ed) Lima: Centro de Investigación de la Universidad del

Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies of Harvard University, 207-232.

Rossetti, F. (2010). *Entrevista sobre publicación Responsabilidad Social Empresarial: ¿Por qué un paraguas pequeño?* Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=entrevista%20sobre%20publicaci3n%20responsabilidad%20social%20empresarial%3A%20¿por%20qu3%20un%20paraguas%20pequeño%3F&source=web&cd=1&ved=0CFQQFjAA&url=http%3A%2F%2F>

Rossetti, F. (2012). *Intervención en el Foro Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico*. Bogotá: Fundación DIS.

Sanborn, C. & Portocarrero, F. (2005). *Philanthropy and social change in Latin America*. Harvard University Press. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/blogs/csanborn/Themes/Filantropia%20y%20cambio%20social%20para%20web.pdf>

Smart Company & Charities Aid Foundation (2006). *Revealing the foundations – a guide to corporate foundations in England & Wales*. Disponible en: <http://www.cafonline.org/pdf/RevealingTheFoundations2.pdf>

Smart Company & Charities Aid Foundation (2007). *The changing nature of corporate responsibility – what role for corporate foundations?* Disponible en: <http://www.cafonline.org/PDF/CorporateFoundations.pdf>

Strachwitz, R. & Reimer, S. (2005). *Corporate Citizenship*. Berlin: Maecenata Verlag.

Tancredi, F. (2012). *ISP Estratégico – Reflexões sobre os Fundamentos*. Campinas. [S.N]

Van Laarhoven, E. (2008). *Diversity in Corporate Giving: Empirical Evidence On The Industry And Nationality Level*. Nerdeland: Universidad de Maastricht.

Westhues, M. & Einwiller, S. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*9, (2): 144-153.